

أثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية
لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

إعداد
مي حمد محمد الطهراوي

المشرف
الأستاذ الدكتور بشير خليفة الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الأعمال الدولية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

كانون ثاني ، ٢٠١٠

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع: التاريخ:

الجامعة الأردنية

نموذج تفويض

أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من
أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

انا محمد محمد الهراوي

 التوقيع:

التاريخ: ١٤/١٠/٢٠٠٩

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة / الأطروحة (أثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية) وأجيزت بتاريخ ١٣ / ١٢ / ٢٠٠٩ .

التوقيع


.....

أعضاء لجنة المناقشة

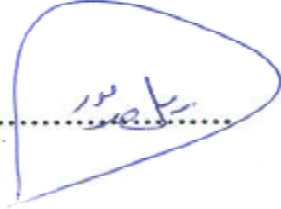
- الأستاذ الدكتور بشير خليفة الزعبي ، مشرفاً
أستاذ - الإقتصاد


.....

- الأستاذ الدكتور سعيد الطراونة ، عضواً
أستاذ - الإقتصاد


.....

- الدكتورة بثينة المحتسب ، عضواً
أستاذ - الإقتصاد


.....

- الأستاذ الدكتور رياض المومني ، عضواً
(جامعة اليرموك)
أستاذ - الإقتصاد (جامعة اليرموك)

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع: التاريخ: ١٣ / ١٢ / ٢٠٠٩

ج

الإهداء

إلى من أوصاني بهم ربي خيراً

إلى من هم أحق الناس بحسن صحابتي

إلى رمز العطاء والتضحية

إلى أمي الحنون

إلى أبي الغالي

إلى أستاذي الفاضل الدكتور بشير الزعبي

إلى أخي وأخواتي

أهديكم هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الشكر والفضل لله عزوجل أولاً ثم أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان للأستاذ الدكتور بشير الزعبي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة والذي لم يبخل بجهده ووقته على الرغم من ثقل المسؤولية الملقاة على عاتقه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أعانني على إعداد هذه الرسالة خصوصاً أختي العزيزة مرام .

لكم جميعاً خالص شكري وتقديري

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ب	- قرار لجنة المناقشة
ج	- الإهداء
د	- شكر وتقدير
هـ	- فهرس المحتويات
ط	- قائمة الأشكال
ي	- قائمة الجداول
م	- قائمة الإختصارات
ن	- ملخص الرسائل
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١	- مقدمة
٣	- مشكلة الدراسة
٤	- أهمية الدراسة
٤	- أهداف الدراسة
٥	- فرضيات الدراسة
٧	- الدراسات السابقة
١٢	- ما يميز هذه الدراسة
١٣	- منهج الدراسة
١٤	- التعريفات الإجرائية
١٦	- نموذج الدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري	
الجزء الأول : البيئة التنافسية	
١٧	١ . المقدمة
١٩	٢ . التنافسية
١٩	٢-١ تعريف التنافسية
٢١	٢-٢ أهداف التنافسية
٢١	٢-٣ معايير التنافسية
٢٢	٣ . البيئة التنافسية
٢٣	٣-١ تعريف البيئة التنافسية
٢٣	٣-٢ أنواع البيئات التنافسية
٢٥	٣-٣ محددات البيئة التنافسية (الماسة الصناعية)
٢٦	٣-٣-١ ظروف الطلب على منتجات المنشأة
٢٧	٣-٣-٢ الإستراتيجية الهيكلية والمنافسة
٣٠	٣-٣-٣ عوامل الإنتاج
٣٣	٣-٣-٤ الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)
٣٧	٣-٤ المنافسة وتحليل قوى التنافس (التحديات والصعوبات الناشئة عن التنافس)
٤٦	٣-٥ تحليل البيئة الخارجية
الجزء الثاني : استراتيجيات المنافسة	
٤ . استراتيجيات المنافسة	
٤٨	٤-١ استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
٤٨	٤-٢ الإستراتيجيات العامة للتنافس (الإستراتيجيات العامة لبورتر)
٤٩	١ . إستراتيجية قيادة التكلفة
٥٠	٢ . إستراتيجية التمايز

٥١	٣. استراتيجية التركيز
الجزء الثالث : الميزة التنافسية	
٥. الميزة التنافسية	
٥٦	١-٥ مفهوم الميزة التنافسية
٥٧	٢-٥ الميزة التنافسية وسلسلة القيمة
٥٩	٣-٥ مصادر الميزة التنافسية
٦١	٤-٥ مؤشرات الميزة التنافسية
٦٤	٥-٥ المحافظة على الميزة التنافسية
الفصل الثالث : صناعة الدواء في الأردن	
- مقدمة	
٦٧	١-١ خصائص صناعة الدواء الأردني
٦٩	٢-١ الأهمية الاقتصادية لقطاع الصناعة الدوائية في الأردن
٧١	٣-١ تحليل البيئة التنافسية لقطاع الصناعة الدوائية الأردني باستخدام الماسة الصناعية
الفصل الرابع : التحليل الإحصائي	
٨٩	١-٤ مقدمة
٨٩	٢-٤ مجتمع الدراسة
٨٩	٣-٤ عينة الدراسة
٨٩	٤-٤ أداة الدراسة
٩٠	٥-٤ متغيرات الدراسة
٩٢	٦-٤ خصائص عينة الدراسة
٩٤	٧-٤ عرض البيانات
١٠٦	٨-٤ اختبار الفرضيات

	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
١٢٢	١. النتائج
١٢٧	٢. التوصيات
	المراجع
١٢٨	١. المراجع العربية
١٣١	٢. المراجع الأجنبية
١٣٣	الملاحق
١٣٨	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٢٥	محددات البيئة التنافسية (الماسة الصناعية)	١
٣٨	قوى المنافسة الخمس	٢
٤٤	تطوير المزايا التنافسية في المنشأة الصناعية	٣
٤٦	التقسيمات الفرعية للعوامل البيئية	٤
٤٧	الإطار العام للتحليل البيئي	٥
٥٢	الخيارات الإستراتيجية لاستراتيجيات بورتر التنافسية	٦
٥٨	سلسلة القيمة في المنشأة	٧
٦٠	مصادر الميزة التنافسية	٨
٧٦	هيكل الصناعات الدوائية في الأردن	٩
٨٠	خريطة العنقود الصناعي (عنقود صناعة الأدوية في الأردن)	١٠

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٥٤	متطلبات استراتيجيات بوتر التنافسية	١
٦٥	شركات صناعة الأدوية الأردنية الأعضاء في الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية (٢٠٠٦)	٢
٦٦	مراكز الأبحاث الأعضاء في الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية (٢٠٠٦)	٣
٦٨	نسب الإنفاق على البحث والتطوير في الأردن	٤
٦٨	العاملين في البحث والتطوير في الأردن	٥
٦٩	أهم الصادرات الوطنية	٦
٧٠	التجارة الخارجية للمنتجات الصيدلانية	٧
٧١	مبيعات الصناعة الدوائية الأردنية في السوق الأردني	٨
٧٢	إجمالي المبيعات السنوية للصناعات الدوائية الأردنية في السوق المحلي وأسواق التصدير	٩
٧٣	إستهلاك الدواء في الأردن	١٠
٧٤	أسواق التصدير الرئيسية للصناعات الدوائية الأردنية	١١
٧٨	العاملون في الصناعات الدوائية الأردنية	١٢
٩١	معاملات الثبات المحسوبة لمتغيرات الدراسة	١٣
٩٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	١٤
٩٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	١٥
٩٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	١٦
٩٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	١٧
٩٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير ظروف الطلب	١٨

٩٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة	١٩
٩٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير عوامل الإنتاج	٢٠
٩٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)	٢١
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية خفض التكاليف	٢٢
٩٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية تركيز خفض التكاليف	٢٣
١٠٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية التمايز	٢٤
١٠١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق	٢٥
١٠٦	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين ظروف الطلب والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٢٦
١٠٧	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٢٧
١٠٨	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٢٨
١٠٩	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٢٩
١١٠	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين عوامل الإنتاج والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٣٠
١١١	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٣١
١١٢	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٣٢

١١٣	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٣٣
١١٤	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٣٤
١١٥	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٣٥
١١٦	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٣٦
١١٧	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٣٧
١١٨	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٣٨
١١٩	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٣٩
١٢٠	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٤٠
١٢١	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد	٤١

قائمة الاختصارات

الإختصار	
AFTA	Arab Free Trade Area
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
IPR	Intellectual Property Rights
MFN	Most Favoured Nations
NT	National Treatment
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
QIZ	Qualified Industrial Zones
SCA	Sustainable Competitive Advantage
TRIPS	Trade-Related aspects of Intellectual Property Rights
WIPO	World Intellectual Property Organization
WTO	World Trade Organization

أثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

إعداد
مي حمد محمد الطهرراوي

المشرف
الأستاذ الدكتور بشير خليفة الزعبي

ملخص

تعد صناعة الدواء في الأردن من الصناعة الرائدة والفعالة على صعيد الإقتصاد الكلي للأردن حيث تقود القطاعات التصديرية مساهمة وبشكل ملحوظ في خفض عجز ميزان التجارة الخارجية ، كما استطاعت ولوج السوق العربي والدولي بكفاءة عالية وغدا لهذه الصناعة أسواقاً راسخة في معظم الدول العربية والخارجية .

إلا أن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تواجه منافسة شديدة في السوق المحلي والأجنبي خصوصاً بعد ازدياد عدد الشركات المنتجة للدواء في الأردن وظهور شركات لصناعة الأدوية في الأسواق العربية التي تعد السوق التصديرية الأولى للشركات المحلية ، وبذلك فإن المنتجات المحلية من الأدوية ، على الرغم مما حققته من نجاحات ، تشهد منافسة قوية مع المنتجات الأجنبية المعروفة باسمائها العالمية وجودتها العالية .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف بالبيئة التنافسية ومحدداتها ودراسة أثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، كما وتهدف أيضاً الى التعرف بأهم الإستراتيجيات التنافسية ودراسة أثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

وقد تم استخدام منهجين في هذه الدراسة ، الأول المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم لوصف قطاع صناعة الأدوية الأردنية بالإضافة الى وصف وتحليل البيئة التنافسية ومحدداتها وأثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية بالإضافة الى وصف وتحليل لاستراتيجيات المنافسة وأثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

أما فيما يتعلق بالمنهج الثاني فقد تم استخدام التحليل الإحصائي حيث استخدم برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي ، الإرتباطات ، وتحليل الإنحدار المتعدد وذلك بهدف تحليل أثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

وبينت النتائج أن محددات البيئة التنافسية التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية على التوالي هي (ظروف الطلب ، الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة ، وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) ، عوامل الإنتاج) حيث كانت المتوسطات الحسابية لها (٤،٠٥ ، ٣،٩٦ ، ٣،٨٩ ، ٣،٧٢) على التوالي .

كما وبينت أن أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل شركات إنتاج الادوية الاردنية لاكتساب ميزة تنافسية (استراتيجية خفض التكاليف ، استراتيجية تركيز خفض التكاليف ، استراتيجية التمايز عن المنافسين ، استراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق) على التوالي حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٤،٠٢ ، ٣،٨٦ ، ٣،٦٨ ، ٣،٦٧) .

أما فيما يتعلق بأثر البيئة التنافسية على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية تشير النتائج الى أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر بوجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والاستراتيجية والهيكلية والمنافسة بدرجة عالية حيث بلغت المتوسطات على التوالي (٤،٣٦ ، ٤،٢٥) . أما فيما يتعلق بمعيار زيادة الحصة السوقية فقد تأثر بعامل ظروف الطلب ووجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٤٩ ، ٤،٤٥) . أما معيار زيادة الأرباح السنوية فقد تأثر بالإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعامل ظروف الطلب حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٤١ ، ٤،١٥) . أما فيما يخص معيار التفوق على المنافسين في السوق فقد تأثر بعامل الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعامل وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) وكانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٣٠ ، ٤،١٨) .

أما فيما يتعلق بأثر استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية فقد أظهرت النتائج أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر باستراتيجيات خفض التكاليف وتركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،١٦ ، ٤،١٦ ، ٣،٧) . أما فيما يتعلق بمعيار الحصية السوقية فقد تفوقت استراتيجتي خفض التكاليف والتمايز اثناء تغطية كامل السوق وكانت المتوسطات الحسابية لهما (٤،١٦ ، ٣،٧٣) . أما بخصوص معيار زيادة الأرباح السنوية فقد تأثرت باستراتيجية خفض التكاليف حيث كان المتوسط الحسابي (٤،٠٩) . أما معيار التفوق على المنافسين في السوق فقد تأثر باستراتيجية خفض التكاليف واستراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق فقد كانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٠٤ ، ٣،٨) .

أما فيما يتعلق بالتوصيات فمن أهمها تشجيع التخصص في الشركات الدوائية لتلبية الطلب المحلي وتقليل التكرار والتشابه في إنتاج المجموعات الدوائية و تشجيع التعاون بين الصناعة نفسها من خلال وضع استراتيجية مشتركة لتطوير الصناعة ككل . وأيضاً زيادة التعاون بين الصناعة والجامعات عن طريق تشكيل هيئة مؤلفة من عمداء كليات الصيدلة ومدراء شركات الأدوية للتعاون حول كيفية النهوض بهذه الصناعة . وأيضاً الانتقال من مرحلة بناء المصانع الى الإستثمار في التكنولوجيا والتسويق وخدمة أجزاء محددة وتميزة في السوق .

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة

خطا الأردن خطوات هامة في مجال الإصلاح الهيكلي ومواكبة متطلبات عولمة الإقتصاد والإفتتاح على الأسواق الخارجية ، حيث اتخذ الأردن خلال السنوات الماضية مجموعة واسعة من السياسات والاجراءات الاصلاحية شملت مختلف الميادين والقطاعات الإقتصادية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، تطورات التجارة الخارجية للأردن خلال السنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٤))، فقد انضم الأردن لمنظمة التجارة العالمية في الحادي عشر من نيسان من العام ٢٠٠٠ وترتب على ذلك التزام الأردن بتطبيق بنود اتفاقية حقوق الملكية الفكرية في الأردن ، و دخلت الاتفاقية الاردنية الاميريكية للتجارة الحرة حيز التنفيذ في السابع عشر من كانون الاول عام ٢٠٠٢ ، مثلما دخلت اتفاقية الشراكة الاردنية الاوروبية حيز التنفيذ أيضاً . وقد هدفت تلك الجهود الى إعادة تأهيل الإقتصاد الأردني الى جانب تحسين قدرته التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام حركة التجارة وتدفقات رؤوس الأموال، وذلك من خلال اجتذاب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتنشيط قطاع التصدير عن طريق فتح الأسواق الخارجية وتحسين سوية المنتجات الأردنية.

ومن الملاحظ أن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تواجه منافسة شديدة في السوق المحلي والأجنبي، في ظل هذه الظروف ، حيث أن عدد شركات إنتاج الأدوية قد ازداد و خاصة بعد عام ١٩٩١ مما شكل اكتظاظاً في السوق المحلي (مهدي، عثمان، ٢٠٠٣ ، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية (دراسة من منظور المديرين)، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك) ، ومن ناحية أخرى نشأت شركات صناعة أدوية متقدمة جداً في الأسواق العربية التي كانت تخدمها الصناعة الأردنية مما أدى الى إحتدام المنافسة في الداخل والخارج وقد ازدادت حدة المنافسة بعد انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق بنود اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية .

نشأت صناعة الدواء في الأردن في مطلع ستينيات القرن العشرين وهي بذلك من الصناعات الدوائية العربية المبكرة بعد مصر والمغرب وحققت طوال هذه الفترة إنجازات وقفزات إيجابية

مميزة ، إذ يبلغ عدد شركات صناعة الدواء البشري حالياً ١٧ شركة وذلك بعد الإندماجات التي تحققت عام ٢٠٠٤ ولهذه الصناعة دور رائد وفعال على صعيد الإقتصاد الكلي للأردن ، حيث تقود الصناعة الدوائية القطاعات التصديرية ، وتمثل صادرات المنتجات الصيدلانية (نحو ٨٤% منها أدوية بشرية) ما يعادل ٧,٧% من إجمالي الصادرات الأردنية ، مساهمة وبشكل ملحوظ في خفض عجز ميزان التجارة الخارجية (الحجاوي ، عبدالله ، ٢٠٠٦ ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية ، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية) .

وخلال السنوات ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥ زادت الصادرات من الأدوية البشرية بمعدل ١٧% سنوياً ، وتعود هذه النجاحات الملحوظة الى ما يتمتع به الدواء الأردني من مستوى نوعية وجودة عاليين فضلاً عن شبكة التسويق النشطة التي بنتها هذه الصناعة في الأسواق الخارجية (الحجاوي ، عبدالله ، ٢٠٠٦ ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية ، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية) ويُصدر الدواء الأردني لأكثر من ٥٠ دولة في مختلف القارات ويذهب نحو ٩٠% من هذه الصادرات الى أسواق الدول العربية . ومن المثير للإهتمام أن صناعة الدواء الأردني التي حققت نجاحات في اختراق الأسواق الخارجية بحيث أنها تصدر ٧٥% من إنتاجها ، لازالت حصتها في السوق المحلي صغيرة ٢٧% وهي نسبة متواضعة مما يوجب على هذه الصناعة الاهتمام بالسوق المحلي إضافة لأسواق التصدير (الحجاوي ، عبدالله ، ٢٠٠٦ ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية ، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية) .

مشكلة الدراسة

استطاعت صناعة الدواء الأردنية ريادة كافة القطاعات الإنتاجية في الإقتصاد الأردني وولوج السوق العربي والدولي بكفاءة منقطعة النظير واحتلت صادراتها المرتبة الأولى متجاوزة بذلك حتى قطاع الثروات الطبيعية الاستراتيجية كالبوتاس والفوسفات وغدا لهذه الصناعة أسواقاً راسخة في معظم الدول العربية و الخارجية (الحجاوي ، عبدالله ، ٢٠٠٦ ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية، الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية) .

إلا أن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تواجه منافسة شديدة في السوق المحلي والأجنبي خصوصاً بعد ازدياد عدد الشركات المنتجة للدواء في الأردن وظهور شركات لصناعة الأدوية في الأسواق العربية والتي تعد السوق التصديرية الأولى للشركات المحلية ، وقد ازدادت حدة المنافسة بعد تطبيق بنود اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على قطاع صناعة الأدوية ، حيث تم حرمانها من تطوير صناعاتها الدوائية من الأدوية الجديدة إلا بترخيص و أثر ذلك على ارتفاع اسعار الأدوية الجديدة.

وبذلك فإن المنتجات المحلية من الأدوية ، على الرغم مما حققت من نجاحات ، تشهد منافسة قوية مع المنتجات الأجنبية المعروفة بأسمائها العالمية وجودتها العالية.

وتكمن المشكلة في هذه الدراسة في كيفية مواجهة المنافسة القوية للحفاظ على التقدم والنجاح الذي تم انجازه مسبقاً من خلال تحليل محددات وعناصر البيئة التنافسية ومعرفة مدى تأثيرها على الوضع التنافسي لهذه الشركات ، بالإضافة الى وضع الاستراتيجيات التنافسية الملائمة والتي بدورها تعزز الوضع التنافسي لشركات إنتاج الأدوية المحلية سواء استراتيجيات قيادة الكلفة أو التمايز أو التركيز.

أهمية الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على أهمية قطاع صناعة الأدوية في الأردن ودور ومساهمة هذا القطاع الهامة في دعم الإقتصاد الأردني وزيادة حجم الصادرات الوطنية ، حيث يعتبر قطاع صناعة الأدوية ثاني صناعة تصديرية في الأردن ومن أعلاها فيما يتعلق بالقيمة المضافة. وهذا القطاع بحاجة الى دراسات تساهم في تطوير تنافسيته وتحسين أدائه على المدى الطويل من خلال التعرف على محددات وعناصر البيئة التنافسية في هذا القطاع ، سواء محلياً أو خارجياً ، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الصعوبات و المخاطر الناتجة عن ذلك .

أهداف الدراسة

١. التعرف بمحددات وعناصر البيئة التنافسية والتي لها دور في التأثير على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .
٢. دراسة العلاقة التي تربط هذه المحددات وطبيعة عملها كنظام في التأثير على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .
٣. دراسة المخاطر والصعوبات الناشئة عن البيئة التنافسية ودور ذلك في التأثير على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .
٤. دراسة أهم الاستراتيجيات التنافسية والتي لها أثر على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .
٥. دراسة الأثر والعلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .
٦. دراسة كيفية توجيه واستغلال هذه الاستراتيجيات في مواجهة المخاطر والصعوبات الناشئة عن البيئة والمحيط التنافسي ودور ذلك في التأثير على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

فرضيات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين تتشكل منهما فرضيات فرعية أخرى :

١. الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات وعناصر البيئة التنافسية والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

الفرضيات الفرعية :

١. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف الطلب والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجية والهيكلية والمنافسة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل الإنتاج والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢. الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

الفرضيات الفرعية :

١. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية :

أظهرت عدة دراسات سابقة مجموعة من المواضيع التي تتعلق بقطاع صناعة الأدوية الأردني ، حيث بينت هذه الدراسات الآثار الناتجة والمترتبة على هذا القطاع ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية :

١. دراسة قام بها نسيم رحاحلة (١٩٩٧) بعنوان " الصناعات الدوائية في الأردن : آثار الملكية الفكرية وتقدير الطلب على الصادرات":

بينت دراسة نسيم رحاحلة أن الأدوية التي تنتجها الشركات الدوائية الأردنية والتي لا يزال حق الاختراع ساري المفعول عليها تشمل (٤٠) مادة فعالة ، كما و أن اجمالي ما يتحمله المستهلك الأردني من خسارة في السوق الدوائي الأردني حال بيع الأدوية الخاضعة لحقوق براءة الاختراع بأسعار الشركات صاحبة البراءة يعادل (٩,٣) مليون دينار ، في حين تمثلت أبرز الآثار السلبية على الاقتصاد الأردني بارتفاع مستوى الاسعار للأدوية في السوق الدوائي الأردني و تزايد العجز في الميزان التجاري الدوائي . اما الآثار الايجابية ، فتمثلت بتوقع زيادة قدرات التصدير للأدوية الأردنية الموافقة لحقوق الملكية في العالم و دعم تواجد الأدوية الأردنية في أسواق لم يكن بمقدورها الدخول إليها سابقاً ، كأسواق أوروبا الغربية وأميركا الشمالية . كما أن الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وقواعد التصنيع الجيد (Good Manufacturing Practice) سيشجع الشركات العالمية للتعاون مع الشركات الأردنية و القيام بمشاريع استثمارية مشتركة .

٢. دراسة أجراها إبراهيم العبادي (٢٠٠١) بعنوان " العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية" :

توصلت دراسة ابراهيم العبادي الى أن العوامل الداخلية مثل : (توجه الادارة و أهدافها ، الحصة السوقية ، سمعة الشركة ، تكنولوجيا التصنيع ، التكاليف ، طبيعة المنتج النهائي) و العوامل الخارجية مثل : (التشريعات و القوانين ، السياسة و العلاقات الدولية ، المنافسة و المنافسين ، طبيعة السوق ، المستهلك) تؤثر على تسعير الأدوية الأردنية ، كما توصل الباحث الى أن صناعات

القرار في شركات الأدوية الأردنية يتبعون سياسات تسعير متماثلة للأدوية . كما وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة التوجه نحو التكامل و ليس التنافس ، من خلال تخصص كل منها بخطط انتاج تختلف عما تتخصص بإنتاجه الشركات الأخرى .

٣. دراسة قام بها أمين جابر (٢٠٠٣) بعنوان " تأثير الإندماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية" :

خرجت دراسة جابر بأن المنتجات الدوائية الأردنية تتمتع بميزة نسبية تتمثل بانخفاض أسعارها نسبة الى أسعار المنتجات الاجنبية المنافسة اضافة الى كونها بديلاً تاماً للدواء المستورد، كما و أن صناعة الدواء في الاردن تتمتع بوفورات حجم داخلية ، و ان للاندماج أثر ايجابي على قدره الشركة على زيادة كمية انتاجها وبالتالي تخفيض متوسط تكلفة الوحدة المنتجة وصولاً الى الحجم الامثل للانتاج أو الحد الأدنى الممكن لمتوسط التكلفة في الاجل الطويل ، وبالتالي تنمية قدراتها على تحقيق ميزة تنافسية سعرية وتحقيق أرباح اقتصادية في الأجل الطويل . وتوصل الباحث ايضا الى أن الاندماج يؤثر ايجابياً على حجم الانتاج حيث يعمل على تخفيض متوسط كلفة انتاج الوحدة و بالتالي تخفيض سعرها و زيادة ربحية الشركة و ذلك من خلال زيادة الطاقة الانتاجية في الشركة ، و يتوقع أن يكون للاندماج أثر في زيادة الحصة السوقية للشركة ، وفي زيادة قدرتها على الانفاق على البحث العلمي والتطوير و تحسين جودة المنتجات إضافة الى تحسين قدرة الشركة على توظيف تكنولوجيا إنتاج حديثة و رفع كفاءة الانتاج للعاملين من خلال تدريبهم و تطوير قدراتهم .

٤. دراسة أجرتها ديما محافظة (٢٠٠٣) بعنوان " أثر إتفاقيات التجارة الحرة على الصناعات الدوائية والغذائية في الإقتصاد الأردني" :

خلصت دراسة ديما الى أن الصناعات الدوائية الأردنية كانت تعمل ضمن تشريعات محلية فيما يتعلق بإنفاذ حقوق الملكية الفكرية فتعطي الحماية للمنتج النهائي وليس لطريقة التصنيع ولكن بعد الانضمام وتفعيل قوانين الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة أصبحت تعطي الحماية للمنتج وطريقة تصنيعه ، مما سيؤدي الى تراجع الانتاج الدوائي ، والتضييق على المصنعين من حيث اضطرارهم للتعامل مع براءات الاختراع و حماية المعلومات السرية .

أما فيما يتعلق بأثر اتفاقيات التجارة الحرة على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، فقد أظهرت دراسة ديمًا التوزيع الجغرافي للتجارة الخارجية وبينت أن الصادرات الدوائية الأردنية ما زالت تتركز في أسواق الدول العربية حيث شكلت الصادرات من الأدوية إلى تلك الدول ما نسبته (٩٥,٥١ %) كمتوسط سنوي خلال فترة الدراسة ، بينما شكلت مستوردات الأردن الدوائية من دول الاتحاد الأوروبي ما نسبته (٦٢,٤٤ %) من مجمل المستوردات الدوائية . و بينت الدراسة أيضاً أن أهم الصعوبات التي تواجهها الصناعات الدوائية في اعتمادها على المواد الأولية المستوردة مما يؤدي إلى تخفيض القيمة المضافة في الصناعة ، بالإضافة إلى عدم توفر الخبرات الفنية اللازمة للتصنيع والرقابة والاختبار و المنافسة السعرية بين الشركات في السوق الأردني بسبب التكرار في التصنيع ومحدودية الأسواق و تماثل طرق البيع و الشراء ، كما أن عدم توحيد سياسات التسجيل والتسعير في الدول العربية و التي هي المستورد الأول للدواء الأردني يعيق عملية تسويق الأدوية الأردنية في تلك الأسواق .

٥. دراسة قام بها عثمان صلاح الدين (٢٠٠٣) بعنوان " أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية (دراسة ميدانية من منظور المديرين) " :

تم التعرف بالعوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وأثر كل منهما على الميزة التنافسية للشركات الدوائية ، حيث بينت دراسة عثمان أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من جهة نظر المديرين في تلك الشركات ، حيث قام الباحث بالتعرف أيضاً على طبيعة العلاقة بين العوامل الاستراتيجية و الميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة و التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية لها من جهة أخرى . وقد خرج الباحث بوجود نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي بدوره ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير و ابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية .

وخلص الباحث بأن تطبيق بنود اتفاقية (تربس) في الأردن عام ٢٠٠٥ يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات إنتاج الأدوية المحلية إذا لم تعيد النظر في سياساتها التصنيعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية .

٦. دراسة أجراها ماجد الزعبي (٢٠٠٤) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً : دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية" : ركزت دراسة ماجد على أهمية الانتقال من مراحل التخطيط التقليدي الى مراحل التخطيط الاستراتيجي و أثر ذلك على الأداء المؤسسي للقطاع خلال الفترة ما بين عامي (١٩٩٦-٢٠٠٠) في جميع شركات الأدوية المساهمة العامة الأردنية ، و توصل الباحث الى ان ما نسبته ٥٢% من مدراء شركات صناعة الادوية الاردنية لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، و أن نسبة ٥٦% من عينة الدراسة ترى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنى عن المستويات الادارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات والعمليات التخطيطية ضمن هذه المؤسسات .

ب. الدراسات الأجنبية :

١. دراسة أجراها Abell (١٩٨٠) بعنوان " القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية" :

هدفت هذه الدراسة التي شملت ٦٣٠ مشروعاً من المشروعات الصناعية في وكندا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وعدد من الدول الأوروبية الأخرى إلى تحديد عوامل تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات. وعرفت الدراسة القدرة التنافسية بأنها تطوير الإمكانيات بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها في النمو والتطور والتغلب على المنافسين في الصناعة. وتم قياس القدرة التنافسية في هذه الدراسة من خلال تحديد القدرة على خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بينت نتائج الدراسة أن جودة وسعر المنتجات لهما أثر كبير في تعزيز تنافسية المنشآت. كما أظهرت الدراسة ضرورة تركيز جهود الإدارة العليا على جودة المنتجات.

٢. دراسة أجراها Fireman (١٩٩٤) بعنوان: "عوامل القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص":

أجريت هذه الدراسة على ٣٥ منشأة في القطاع الخاص. وعرفت الدراسة أن القدرة التنافسية هي التميز في الأداء الذي يكسبها القوة اللازمة لمواجهة منافسيها في الصناعة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن المعايير التي استخدمتها الدراسة لقياس القدرة التنافسية: معدلات الإنتاجية والتكاليف. وكشفت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات أن اهتمام المنشآت بكافة الأمور المتعلقة بمواردها البشرية وإكسابها المهارات والخبرات اللازمة والاهتمام بها بالتدريب والحوافز تعد بمثابة عوامل تساهم مساهمة جادة في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة.

٣. دراسة John Kenneth (٢٠٠٢) بعنوان "عوامل استنهاض المنشآت الصناعية لقدراتها التنافسية وتحقيق الربح في ظل المنافسة العالمية":

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي يمكن الاستعانة بها لاستنهاض القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية ومدى تحقيقها للربح في ظل تحديات المنافسة العالمية. وعرفت القدرة التنافسية على أنها تقديم (إنتاج وتسويق) منتجات يرغبها العملاء بما يكفل للمنشأة زيادة دخلها الحقيقي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وحددت القدرة التنافسية للمنشآت الخاضعة للدراسة باستخدام مستويات الربحية ومعدلات الإنتاجية. وأظهرت الدراسة ما يلي:

- أ. في ضوء المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية، ينبغي على المنشآت امتلاك الموارد المادية وغير المادية والموارد البشرية الفريدة حتى تتمكن من أداء دورها وأنشطتها بمستوى أفضل من منافسيها والمنافسة بقوة في السوق.
- ب. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير أحد المصادر التي تمتلكها المنشأة وتحقق لها التميز والتفوق على المنافسين.

٤. دراسة مركز تعزيز الصناعة الأوروبية Supporting European - Industry Center

(٢٠٠٣) بعنوان "أثر التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية للمنشآت":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التطوير الإداري والتنظيمي والموارد الفريدة على اكتساب أو تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت، واستهدفت الدراسة المنشآت على اختلاف نشاطها الصناعي بعينة

حجمها (١٣٠٠) منشأة صناعية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة اهتمام المنشآت بالتطوير التنظيمي، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية وغير المادية والبشرية الفريدة، فهي تعد عوامل ضرورية وهامة تعزز القدرات التنافسية للمنشآت أمام منافسيها في السوق.

٥. دراسة معهد البحوث الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية - **Managerial Research Association** (٢٠٠٥) بعنوان " أثر الاهتمام بالموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الأمريكية ":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاهتمام بتدريب وتحفيز الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في السوق الأمريكية. شملت الدراسة ٢٦٧ منشأة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بتدريب وتحفيز الكوادر البشرية يكسبها مهارات وقدرات عالية ويساهم بشكل فعال في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت.

٦. دراسة **Freeman** (٢٠٠٦) بعنوان " القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في بريطانيا ":
 شملت هذه الدراسة ١٨٠ منشأة صناعية في بريطانيا لقياس قدرتها التنافسية ودراسة عدد من العوامل التي تؤثر عليها، وقد أظهرت الدراسة ما يلي:
 أ. المنشآت الصناعية البريطانية لديها اهتمام كبير بالبحث والتطوير نظرا لتعقيد البيئة المحيطة بهذه المنشآت. فالقيام بتحليل هذه البيئة بصفة مستمرة والاستجابة لها من خلال أنشطة البحث والتطوير يحقق الانسجام والتوافق بين المنشآت وبيئتها مما يعزز قدرتها التنافسية.
 ب. التحديث والتطوير التكنولوجي يخفض تكاليف الإنتاج ويكسب المنشآت الصناعية قدرة عالية على التنافس.

ما يميز هذه الدراسة

تركز هذه الدراسة على أثر محددات وعناصر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الوضع التنافسي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

منهج الدراسة

في هذه الدراسة سيتم استخدام منهجين ، المنهج الأول المنهج الوصفي التحليلي لوصف قطاع إنتاج الأدوية الأردنية وأهميته بالنسبة للأداء الإقتصادي ككل بالإضافة الى وصف وتحليل للبيئة التنافسية (من ظروف الطلب ، الاستراتيجية والهيكلية والمنافسة ، عوامل الإنتاج ووجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)) وأثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية (المتتملة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) ، بالإضافة الى وصف وتحليل استراتيجيات المنافسة (استراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز) وأثر هذه الاستراتيجيات على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية (المتتملة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) .

أما المنهج الثاني فيتضمن التحليل الإحصائي لتوضيح أثر البيئة التنافسية (من ظروف الطلب ، الاستراتيجية والهيكلية والمنافسة ، عوامل الإنتاج ووجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)) واستراتيجيات المنافسة (استراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز) على الأداء والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، حيث سيتم استخدام الطرق الاحصائية البسيطة وتحليل البيانات لقياس العلاقة بين المتغيرات في هذه الدراسة .
وبالنسبة لتحليل البيانات المتبعة في هذه الدراسة سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة من خلال :

- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) : والتي تتضمن النسب المئوية ، التكرارات ، الوسط الحسابي ، الانحرافات المعيارية ، والتي تهدف الى وصف خصائص عينة الدراسة .
- الارتباطات (Correlations) : وتشمل استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة .
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) : ويستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات و اختبار الفرضيات .

التعريفات الإجرائية

أ. المتغيرات المستقلة :

١. **البيئة التنافسية** : هي كل ما يحيط بالصناعة الدوائية من محددات وعناصر لها أثر مباشر أو غير مباشر على أداء الشركات الدوائية وعلى نوعية منتجاتها و على الميزة التنافسية لهذه الشركات ، و تعرف المحددات و العناصر كالتالي :

- **ظروف الطلب (Demand Conditions)** : سواء كان الطلب على منتجات هذه الصناعة من الأدوية في السوق المحلي أو في الأسواق الخارجية (الصادرات الدوائية).
- **الاستراتيجية و الهيكلية و المنافسة (Firm Strategy, Structure & Rivalry)** : وهي كل ما يتعلق بالشركات الدوائية من أهداف واستراتيجيات متبعة في الإنتاج وتنظيم الشركات وإدارتها وحجم المنافسة بينها.
- **عوامل الإنتاج (Factor Conditions)** : وهي جميع العوامل المتعلقة بعملية إنتاج الأدوية من موارد بشرية وإدارية ومصادر طبيعية ومعرفة وآلات وتمويل بالإضافة للبنية التحتية لشركات الأدوية ولصناعة الأدوية ككل .
- **الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) (Related & Supporting Industries)** : وهي كل الصناعات التي تساهم في عملية انتاج الأدوية من صناعات كيميائية وتغليف ونقل وتسويق إضافة الى وجود المسوقين ، ويضاف اليها أيضاً الصناعات المنافسة الأخرى.

٢. **استراتيجيات المنافسة** : هي مجموعة الإجراءات والأهداف المتبعة لتعزيز الوضع والموقف التنافسي لشركات إنتاج الأدوية وهي :

- **استراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership Strategy)** : وهي استراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجه لخدمة كامل السوق .
- **استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)** : وهي استراتيجية تقديم سلع أو خدمات المنظمة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق .
- **استراتيجية التركيز (Focus Strategy)** : تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة حيث تعمل من

خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي وتقوم بإرضاء حاجاته سواء عن طريق قيادة الكلفة الأدنى أو عن طريق التمايز أو كلاهما معاً .

ب. المتغيرات التابعة :

• الميزة التنافسية : هي كل ما يميز المنتجات الدوائية الأردنية عن غيرها من المنتجات الدوائية الأخرى ويتم قياسها من خلال :

- حجم المبيعات
- الحصة السوقية
- الأرباح
- التفوق على المنافسين

ج. المتغيرات المعدلة :

١. الحكومة
٢. الإتفاقيات الدولية

نموذج الدراسة

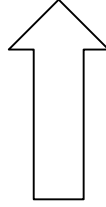
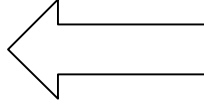
المتغيرات المستقلة:

عناصر و محددات البيئة التنافسية :

١. ظروف الطلب .
٢. الاستراتيجية و الهيكلية و المنافسة.
٣. عوامل الإنتاج .
٤. الصناعات الداعمة و ذات العلاقة (العنقود)

استراتيجيات المنافسة :

١. استراتيجية قيادة الكلفة .
٢. استراتيجية التمايز .
٣. استراتيجية التركيز .



المتغيرات التابعة:

الميزة التنافسية للشركات الدوائية

- حجم المبيعات
- الحصة السوقية
- الأرباح
- التفوق على المنافسين

الفصل الثاني : الإطار النظري

الجزء الأول : البيئة التنافسية

١ - المقدمة

تتصف المنافسة ونحن في العقد الأول من الألفية الثالثة ألفية العولمة ، أنها أصبحت أكثر شراسة، وأشد قسوة ، بشكل لم يسبق لها مثيل ، على الأسواق والموارد ، وخروجها من طابعها الإقليمي ، ويعود ذلك الى التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات التي تتخطى الحدود بين دول العالم والتي نشأ عنها سوق عالمية واحدة الأمر الذي أدى الى كبر حجم منظمات الأعمال ، وسعة نشاطها، وتنوع طموحاتها ، الى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات فيما بينها محلياً وعالمياً.

ومن الملاحظ أن بيئة الأعمال المعاصرة قد أصبحت بيئة عالمية حافلة بالمتغيرات المتسارعة التي تجسد مزيجاً متفاعلاً من المتغيرات الإقتصادية والسياسية والتشريعية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية تلك المتغيرات التي أفرزت ظاهرة العولمة⁽¹⁾.

لقد دخلت شركاتنا الى القرن الحادي والعشرين فوجدت نفسها في عالم يختلف كثيراً عن الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين . عالم هذه بعض من أبرز خصائصه⁽²⁾ :

- من أسواق محلية الى أسواق عالمية أنشأتها الجات وأحكام منظمة التجارة العالمية والتكتلات الإقليمية.
- ومن تشريعات وضوابط حكومية محلية ، الى تشريعات وضوابط تتنجم مع اتفاقيات تجارية عالمية كالجات والتكتلات .
- ومن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية الى شركات متحالفة. وتحول اللاعبون المتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية الى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة .

(1) مصطفى ، أحمد سيد ، (٢٠٠٣) ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل انتاجي ، ط ١ ، ص ١٣

(2) المصدر نفسه ، ص ١٣

- وتحولت المنتجات من موضع المنافسة - كسلع وخدمات - من منتجات يقوم انتاجها على المواد الخام الى منتجات يتعاطم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر، أو في رأس المال الفكري الذي أصبح أثمن أصول المنظمة . فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى والذي يحفظ للشركات قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستمرار والربحية والنمو في عالم متغير وبيئة أصبحت - بفعل انفتاح الأسواق - حادة التنافس. وأصبحت دورة حياة المنتج أقصر ومن ثم زادت الحاجة الى مرونة النظام الانتاجي لتلبية رغبات متجددة للعملاء على وتيرة متسارعة .
- وتحول العميل من عميل محلي الى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الانترنت التي نقلت العميل أينما كان الى كل البائعين في العالم بلمسات أو ضغوطات على فأرة جهاز الحاسب ليرى عروضهم متضمنة منتجاتهم وأسعارهم ويقارن بينها بسهولة .
- وتحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة الى معايير عالمية (الأيزو) تصفها المنظمة العالمية للمواصفات International Organization for Standardization.
- وتحولت المنافسة من محلية الى عالمية . فلم يعد المنتج أو السوق يواجهه منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج ، حيث فتحت الإتفاقيات الدولية أبواباً كانت مغلقة في الأسواق المحلية . كما أن الفرصة المتاحة ولو نظرياً في أسواق أجنبية .

إن هذا الأمر وضع منظمات الأعمال ، وخاصة إدارتها العليا أمام تحدٍ كبير ، وهو الإحتفاظ بمواطني قدم في وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض. لذا كان عليها البحث عن فلسفة أعمق ، ورؤية أشمل ، وفكر أكثر بعداً يعتمد على اختيار المجالات التي تضمن للمنظمة التفوق فيها وإدارتها من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية أولاً ، وتوظيف مجالات التفوق للحصول على النمو المرغوب ثانياً ، والوصول الى النجاح الإستراتيجي الذي يحقق للمنظمة البقاء الأطول ثالثاً.

٢ - التنافسية

٢-١ تعريف التنافسية

يختلف تعريف التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة ، أو قطاع ، أو دولة ، فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي ، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة ، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. حيث يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحاً، مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"⁽¹⁾ ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) ، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً. ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن ، إضافة إلى استراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير والتزويد الخارجي⁽²⁾ ، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي⁽³⁾.

وعند الحديث عن تنافسية قطاع صناعي ما فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية⁽⁴⁾ ، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع ، وميزانه التجاري ، ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل الخارج ، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Enright, M.J. (1992), Why Local Clusters are the Way to Win the Game World link, 5, July/August, 24-25.

⁽²⁾ هي العمليات المتمثلة بالإنتاج لصالح شركة أجنبية تعمل في المجال ذاته. ويذكر أن هذا النوع من الإنتاج منتشر في قطاع البرمجيات في الولايات المتحدة نتيجة نقص المبرمجين وارتفاع كلفة الأيدي العاملة مما يدفعهم إلى الإعتماد على عملية التزويد الخارجي من دول مثل الهند.

⁽³⁾ Enright, M. J. (1993) "The Geographic Scope of Competitive Advantage," in E. Dirven, J. Groenewegen, and S. van Hoof, editors, Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity. Utrecht: Netherlands Geographical Studies 155, 87-102

⁽⁴⁾ Fairbanks, Michael and Stace Lindsay (1997), **Plowing the Sea**. Harvard Business Schools Press: Harvard.

⁽¹⁾ Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1997), **Exploring Corporate Strategy**. Prentice Hall International: London, pp. 38-39

وتعرف تنافسية الدولة ككل بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها ، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة ، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة ، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد⁽²⁾.

وفي تقرير التنافسية العالمية⁽³⁾ عُرِّفت التنافسية بشكل دقيق على أنها مقدرة البلد على الوصول لنمو مستمر في المدى المتوسط الذي هو خمس سنوات.

أما تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لمستوى التنافسية لبلد ما هو "أنه تحت ظروف التنافس السوقي العادل والحر، فإن معدل التنافسية لبلد ما هو إلا الدرجة التي يستطيع هذا البلد الوصول إليها من حيث إنتاج بضائع وخدمات تستطيع مواجهة اختبارات السوق الدولية، بينما تحافظ مع ذلك على التوسع والزيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل"⁽⁴⁾.

ويذكر أن العلاقة ما بين التنافسية على الصعيد الثالث ، المنشأة ، والقطاع ، والدولة هي علاقة تكاملية ، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر ، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب ميزة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة . إلا أن وجود منشأة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكماً ، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

٢ - ٢ أهداف التنافسية

(2) المجلس الاعلى للعلوم والتكنولوجيا (١٩٩٧)، تطوير القدرة التنافسية في الاردن، الجودة والانتاجية، الشفافية والمساءلة،

الاسبوع العلمي الاردني من ١٥-١٨/٩/١٩٩٧، الاردن

(3) تقرير التنافسية العالمية (GCR) يصدر عن تقدير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) بالتعاون مع مركز التنمية الدولية

(CID) التابع لجامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية، تحت عنوان "تقرير التنافسية الكونية، Global

"Competitiveness Report

(4) نوير، طارق (٢٠٠٢)، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢م، ص5

تكمن أهمية التنافسية في تحسين النمو الاقتصادي بشكل عام ، على صعيد منظمات الأعمال من جهة وعلى صعيد الدولة ككل من جهة أخرى ، هذا بدوره ينعكس على مستوى حياة الأفراد والمواطنين بشكل إيجابي ، فمن أهم أهداف التنافسية أنها تسعى إلى تحقيق التالي (1):

١. تحقيق مستوى حياة أفضل للأفراد ونمو اقتصادي مستدام .
٢. زيادة فرص التوظيف .
٣. زيادة معدل تكوين الشركات ومنشآت الأعمال .
٤. النمو في حجم الاستثمارات الأجنبية .
٥. نمو الانتاجية.

٢- ٣ معايير التنافسية

في ضوء أولوية الإهتمام بالبيئة التنافسية للمنشآت ، وضع Enright (١٩٩٣) خطوطاً عريضة لما اصطلح على تسميته بالمنشأة التنافسية(1)، وذلك من خلال المزج بين ثلاثة معايير هي الربحية ، والتميز والتفوق ، وحصتها في الأسواق الدولية ، والمساهمة في النمو وتحسين مستويات المعيشة للأفراد . وتكون المنشأة تنافسية بتوفر اثنين أو ثلاثة منها فقط ، أو توافرها جميعاً معاً ، ويتم المزج بين هذه المعايير كما يلي :

- **معياري الربحية والتميز** : حيث تعتبر المنشأة تنافسية إذا كان بمقدورها تقديم السلع أو الخدمات بنوعية مميزة، وبتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها المحليين والدوليين ، وبما يمكنها من تحقيق أرباح طويلة الأجل ، وتعويض العاملين بها بعائد مجز ، وتوفير عائد مالي مناسب لمالكيها.
- **معياري الربحية والمساهمة في التجارة الدولية** : حيث تعتبر المنشأة تنافسية ما دامت قادرة على الاحتفاظ بنصيبها من السوق العالمية ، أو قادرة على زيادته ، بشرط أن يصاحب ذلك تحقيق عائد مقبول على رأس المال.

(1) نويز، طارق (٢٠٠٢)، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢م، ص ١٤

(1) Enright, *The Geographic Scope of Competitive Advantage*, 155: 87-102

- **معيارا التفوق والمساهمة في النمو :** حيث تعتبر المنشأة تنافسية إذا كانت تنتج السلع أو الخدمات بتفوق ، وتحافظ بحصتها في السوق العالمية أو تزيدها، وفي الوقت نفسه تسهم في رفع نصيب الفرد من الدخل القومي بشكل متواصل.

ووفقاً لهذه المعايير تعتبر الصناعة التنافسية هي الصناعة التي تضم مجموعة من المنشآت التنافسية، التي تكون قادرة على المنافسة في الأسواق بمنتجاتها سواءً من خلال السعر المنخفض ، أو الجودة المرتفعة ، مستندة في ذلك إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية ، وأنشطة فعالة للإبتكار والتجديد ، بما يساهم في رفع مستوى المعيشة بشكل متواصل . كما تصبح الدولة تنافسية عندما تضم مجموعة من الصناعات التي تتمتع بالمزايا التنافسية السابقة نفسها ، أي أن تنافسية الدولة وتنافسية الصناعة هما محصلة لتنافسية المنشآت.

٣ - البيئة التنافسية

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية وانفتاح البيئات التجارية الدولية على بعضها البعض مما يولد ما يعرف بشمولية السوق⁽¹⁾ حيث تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة طرائق تسييرها ، وذلك بهدف التكيف مع البيئة التنافسية.

وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن ، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم ، هذا من جهة المستهلك أما من جهة منظمات الأعمال فإن البيئة التنافسية تؤثر على المؤسسة ، حيث تعمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية ، المادية ، البشرية والتنظيمية ، فتتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق ، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. ويستدعي التفوق على المنافسين الإستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية ، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين ، حتى تضمن المؤسسة ميزة تنافسية عالية ، وتؤمن البقاء ضمن إطار البيئة التنافسية والنمو في الأسواق.

وتدفع البيئة التنافسية عموماً بالمؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها ، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق ، وأسبقية على المنافسين . وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية قصد الإستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.⁽²⁾

(1) خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، ص ١٢٢

٣-١ تعريف البيئة التنافسية

لم يستقر المقام لدى المختصين على تعريف محدد لمفهوم البيئة التنافسية، لارتباط هذا المفهوم بالوسط الذي يقوم عليه التعريف ، سواء كانت البيئة التنافسية مرتبطة بمنظمة أو بدولة ما ، أو بشريحة سوقية معينة ، وعليه فلقد عرف Donald G (١٩٩٩) بيئة التنافس بأنها "الوسط الذي يحيط بصناعة ما ويأثر ويتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال متغيرات تعمل على نقل هذا التأثير ، وانعكاس ذلك على القدرة التنافسية لهذه الصناعة"^(١).

وبناءً على ما تقدم يمكن أن نستنتج بأن البيئة التنافسية لصناعة ماهي كل ما يحيط بالصناعة من محددات وعناصر لها أثر مباشر أو غير مباشر على أداء الشركات وعلى نوعية منتجاتها وعلى الميزة التنافسية لشركات الصناعة .

٣-٢ أنواع البيئات التنافسية

حدد كل من (Emery & Trist, 1965: 21-32) أربعة أنواع من البيئات ، وأطلقوا عليها مصطلح النسيج السببي (Causal-Texture of Environment) ، وهي تقديرات تقريبية ، وأشاروا الى اختلاف بعضها عن البعض الآخر على وفق درجة التغيير الذي يحدث بداخلها فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات.^(٢)

وتم ترتيب البيئات التنظيمية بهيئة سلسلة متصلة تبدأ من البيئة الساكنة المستقرة وتمتد الى البيئة النشطة المتحركة ، والصفات السببية الأربع هي كما يأتي:^(٣)

^(٢) أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، ط١، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٠م ص ٨٣-

^(١) McFetridge, Donald G. (1999) A Framework for the Design and Implementation of Competition (Paris and Washington D.C.; Organization for Economic Cooperation and Development and the World Bank) pp.124-40

^(٢) الركابي ، كاظم نزار، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، ص ١٢٠ ، ط١، دار وائل للنشر

^(٣) نفس المصدر ، ص ١٢٠ - ١٢١

أولاً : البيئة الهادئة العشوائية

ويكون هذا النوع من البيئة مستقراً وغير متغير . وتوزع عناصر البيئة بشكل عشوائي ، وليس هنالك علاقات منتظمة بينهم . وتستطيع المنظمات التكيف كوحدة منفردة وصغيرة تماماً . وأفضل أسلوب للمنظمة في هذه البيئة هو التعلم عن طريق التجربة والخطأ للقيام بالأفضل .

ثانياً : البيئة الهادئة المجتمعة

ما تزال البيئة مستقرة ، ولكن لا توزع الموارد في هذه البيئة عشوائياً بل تتركز في بعض الأماكن وبالتالي تكون بعض المواقع في البيئة أغنى في مواردها من مواقع أخرى ، وبسبب ذلك يصبح الموقع عاملاً مهماً في بقاء المنظمات . ويصبح البقاء مرتبطاً بشكل حاسم بمعرفة المنظمة ببيئتها ، ويشكل الموقع الأمثل أمراً رئيسياً للنجاح الإستراتيجي .

ثالثاً : البيئة الفلقة المتفاعلة

تتركز الموارد في هذا النوع من البيئات ، ولكن تصبح البيئة غير مستقرة وذلك لتنوع المنظمات فيها مما يؤدي الى المنافسة بينها . ويصبح من الضروري عند ذاك تحديد الهدف التنظيمي ، ليس من ناحية الموقع ولكن من ناحية السلطة لكي تكون قادرة على مجابهة التحديات التنافسية والقيام بها . وتواجه العديد من المنظمات هذا النوع من البيئات حيث تشتبك المنظمات في حروب تنافسية .

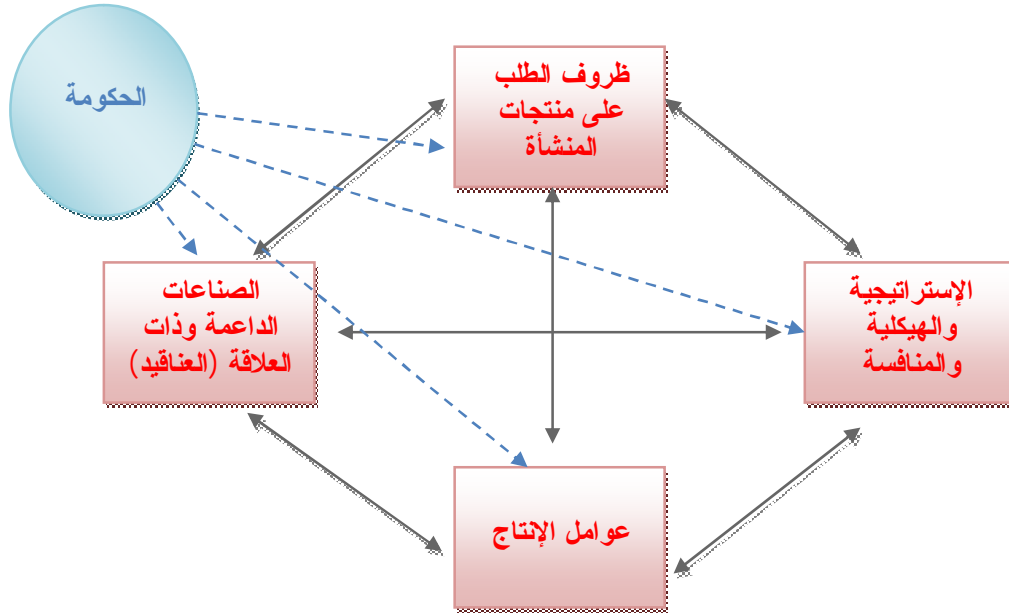
رابعاً : البيئة الهائجة

وهي البيئة المتحركة التي تكون بها العلاقات بين العناصر متغيرة ، وتكون النسبة التي تتغير عندها هذه العلاقات مرتفعة . وتسهم ثلاثة توجهات في نشوء قوى متحركة (ديناميكية) هي الزيادة في عدد المنظمات في البيئة المضطربة ، وقوة الترابط بين القطاع الإقتصادي والقطاعات الأخرى في المجتمع ، والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمجابهة التحديات التنافسية . ويعتمد البقاء في هذا النوع من البيئات على المراقبة والفحص البيئي الكفوعين .

٣-٣ محددات البيئة التنافسية (الماسة الصناعية)

إن المحددات التي تجعل بيئة الأعمال في دولة معينة ملائمة أكثر من غيرها لنجاح جهود المنشآت في رفع قدرتها التنافسية تختلف من دولة لأخرى ، فالأمر يتطلب بيئة أعمال صديقة لنشاط المنشآت، بيئة تعزز جهود هذه المنشآت في خلق ميزة تنافسية ورفعها أمام منافسيها . وربما هذا ما يفسر نجاح منشأة في دولة معينة بعد فشلها في دولة أخرى رغم عملها بالإستراتيجية التنافسية نفسها .

وتتمثل محددات البيئة التنافسية كما أشار Porter في العوامل التي تساهم في خلق البيئة المناسبة للتطوير والتجديد وقد أطلق عليها إسم الماسة الصناعية ، وتتكون الماسة الصناعية من أربعة محددات أساسية تتفاعل معاً لتشكيل هذه البيئة ، وهي كما يوضحها الشكل رقم (١) :



شكل رقم (١) محددات البيئة التنافسية (الماسة الصناعية) (١)

(١) Porter, M., (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.

٣-٣-١ ظروف الطلب على منتجات المنشأة :

من المعروف أنه كلما كان الطلب على منتجات المنشأة بمواصفات الطلب العالمي من حيث الأذواق والتطور والتنوع ، كان ذلك دافعاً للمنشأة للتجديد والإبتكار ، وهو ما يرفع قدرتها التنافسية. ولكن في كثير من الأحوال على المنشأة ألا تستسلم لعدم وجود طلب كافٍ على منتجاتها ، خاصة إذا كانت منتجات جديدة مبتكرة لم يعتدها المستهلك ، فعليها أن تستخدم الوسائل اللازمة لخلق طلب على منتجاتها وزيادة ثقافة المستهلكين لها بما يوسع من الطلب على منتجاتها ، وبما يمكنها من توسع نشاطها.

وتتعلق ظروف الطلب بعدة أمور منها طبيعة الطلب من حيث مرونته السعرية ، حجمه ونموه ، مواصفات السلعة من حيث مستوى التخصص ومدى تميز منتجات الشركة عن منتجات المنافسين ، عالمية الطلب وحاجة مستهلكي البلدان الأخرى للسلعة وإمكانية تصديرها .

ويتأثر حجم الطلب المتوقع على منتج معين بعدة عوامل بيئية يمكن إيجازها كمايلي^(١):

١. عدد أو حجم السكان وتقسيماتهم ، كعملاء مرتقبين بالسوق أو الأسواق المستهدفة .
٢. مستوى الدخل المتاح للتصرف .
٣. درجة الميل للإستهلاك أو للإدخار .
٤. قيم الناس كعملاء مرتقبين ، واتجاهاتهم ومن ثم سلوكياتهم الشرائية والإستهلاكية (معدلات الطلب والإستهلاك).
٥. سعر المنتج ومدى تأثيره بتغير سعر العملة المحلية إزاء عملات أجنبية في حالة إستيراد مدخلات لصنع المنتج . وكذا بمدى تقرير دعم حكومي لسعر المنتج أو إلغاء دعم كان مقررأ له ، كذلك درجة المرونة السعرية للطلب .
٦. مستوى جودة المنتج ، فكلما ارتفع هذا المستوى أسهم ذلك في زيادة حجم الطلب عليه ، بافتراض ضعف حساسية بعض العملاء للسعر .

^(١) مصطفى ، أحمد سيد ، (٢٠٠٣) ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل انتاجي ، ط ١

٧. درجة حدة المنافسة من منظمات تمارس نفس النشاط أو نشاط مشابه بحيث تقدم للسوق نفس المنتج بأسعار أو جودة تنافسية أو بدائل احلالية .
٨. قدر المخصصات التي ستنتفق على الترويج للمنتج .
٩. الإعتبارات الموسمية، أي ارتفاع وانخفاض حجم الطلب في فصول أو مواسم معينة ، أو التغيرات العارضة العشوائية.

٣-٣-٢ الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة :

وتعرف بأنها البيئة أو المحيط الذي تنشأ فيه الشركات حيث يتم تنظيمها وإدارتها بالإضافة الى طبيعة المنافسة المحلية بينها . ومن الملاحظ أن الأهداف والإستراتيجيات وطرق تنظيم الشركات تختلف بين الصناعات كما تختلف من دولة لأخرى ، كما وتلعب أساليب المنافسة المحلية بين الشركات دوراً هاماً في تطوير طرق وأساليب التطوير والإبداع كما تؤثر في امكانيات نجاح هذه الشركات على المستوى الدولي . (1)

ويعد توجه الشركات نحو التنافس عالمياً أمراً في غاية الأهمية ، حيث أن رغبة وقدرة الشركات على التنافس عالمياً هي حصيلة عوامل أخرى مثل الضغط الناتج عن إشباع السوق المحلي ، أو عن ضغط المنافسين المحليين أو بسبب توجه هذه الشركات نحو تلبية الطلب الدولي . (2)

وهناك الكثير من التوجهات الإدارية التي تلعب دوراً هاماً في التأثير على نظرة الشركات ورغبتها في العمل على المستوى الدولي أو العالمي ، منها : (3)

١. التوجه نحو السفر والتنقل ، حيث أن مؤسسي شركات هامة تم تدريبهم لفترات زمنية طويلة خارج بلادهم قبل العودة اليها وإنشاء هذه الشركات .
٢. اللغة (مهارات الإتصال) ، حيث يعد التوجه نحو تعلم لغات جديدة مهماً في التأثير على تبني الشركات لأفكار ووجهات نظر دولية .

(1) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

(2) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

(3) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

٣. السياسة الحكومية للدولة ، حيث عادة ما تلعب دوراً يؤثر على سهولة أو صعوبة تدويل المنشآت المحلية وبالتالي التأثير على نوع الصناعات التي ستتجج بها هذه الدول .
٤. الموقف السياسي ، حيث يلعب دوراً أساسياً في تعزيز عولمة بعض الصناعات .

٣-٢-١ الهيكل التنظيمي للشركات :

في حالة تغير ظروف البيئة الخارجية تقوم منظمات الأعمال بالإستجابة والتكيف مع هذه التغيرات من خلال تطويع هياكلها التنظيمية . ومن أهم الهياكل التنظيمية في هذا الصدد : الهيكل التنظيمي على أساس المجالات الوظيفية (الهيكل الوظيفي) والهيكل التنظيمي على أساس قطاعات النشاط أو الأعمال (الهيكل القطاعي) (1) .

أ. الهيكل الوظيفي (Functional Structure) : يطلق عليه الهيكل التقليدي ويناسب المنظمات وحيدة النشاط أي التي تعمل في مجال نشاط واحد . ويمكن هذا النوع من تحقيق وفورات الإنتاج كبير المدى (Mass Production) أي وفورات الحجم (Economies of Scale) حيث تتخفض تكلفة الوحدة المنتجة بزيادة حجم الإنتاج .

ب. الهيكل القطاعي (Divisional Structure) : يؤدي كبر حجم الشركة ذات الهيكل الوظيفي الى ازدياد مشاكل فقدان السيطرة والرقابة على عملياتها . ففي حالة قيام شركة ما بتتويع خطوط إنتاجها ومجالات نشاطها وتحولها من الإعتماد على خط إنتاج وحيد الى الإعتماد على خطوط إنتاج متعددة (منتجات / أسواق جديدة) تظهر الحاجة الى استخدام شكل جديد من الهياكل التنظيمية من أهمها ما يسمى بالهيكل القطاعي ، حيث تقسم المنظمة الى عدة قطاعات أعمال أو نشاط (Divisions). ويدار هذا الهيكل من خلال مكتب عام أو مركز رئيسي بحيث يكون لديه المقدرة على القيام بأعباء التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل ويقدم هذا النوع فرصة للإرتقاء بالكفاءة الداخلية للمنظمة وتحسين عمليات صنع القرارات الإستراتيجية بها.

(1) خليل ، نبيل مرسي ، (١٩٩٨) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ص ٢٤

٣-٣-٢ الأهداف :

توجد إختلافات كبيرة بين الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها بالإضافة الى الحوافز المقدمة لموظفي ومديري هذه المنظمات ، حيث يعد ربط هذه الأهداف والحوافز مع الميزة التنافسية سبباً لنجاح هذه المنظمات . وهناك نوعين من الأهداف : (1)

١. أهداف الشركة :

حيث يتأثر تحديد أهداف الشركة بشكل كبير بعدة أمور منها :

- الجهة المالكة .
- دوافع المالكين وأصحاب الديون .
- طبيعة إدارة وحكم الشركة .

٢. أهداف الأفراد العاملين :

إن دوافع وأهداف الأفراد الذين يعملون في الشركات يمكن أن تعزز أو تقلل من فرص النجاح في صناعات معينة ولذا فإن الهدف الأساسي هو تحفيزهم لتطوير مهاراتهم وكذلك توسيع نطاق الجهود اللازمة لخلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها .

٣-٣-٢ المنافسة المحلية :

كثيراً ما يقال بأن المنافسة المحلية هي مضيعة للوقت لأنها تؤدي الى إزدواجية في الجهود وتمنع الشركات من الحصول على وفورات في الحجم . لكن هي الطريق الصحيح لنجاح شركة أو شركتين محليتين أمام قوة وحجم المنافسة مع مثيلاتها من الشركات الأجنبية أو لتعزيز التعاون معها. (2) ومن الملاحظ أن الشركات الناجحة في المنافسة الدولية هي التي تتنافس بقوة في السوق المحلي حيث تضغط الشركات المحلية المتنافسة على بعضها البعض للتوجه نحو التطوير والإبتكار ، حيث أن المنافسة المحلية تدفع المنافسين المحليين الى خفض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمة

(1) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

(2) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

وإيجاد منتجات وخدمات جديدة . ويعد الإحتكار أمراً ذو ربحية عالية في الإقتصاديات المغلقة بينما في الإقتصاديات ذات الطابع التنافسي فإن الإحتكار والإتحادات الإحتكارية للمنتجين تعد سبباً من أسباب خسارة الشركات . (1)

وتعد المنافسة - المحلية بشكل خاص- أمراً مفيداً للصناعات لأسباب عدة ، أهمها: (2)

١. أن المنافسة المحلية القوية بين المتنافسين تخلق ضغوطاً على الأطراف المتنافسة تدفعها لمزيد من التطور والتقدم .
٢. تضغط المنافسة المحلية على المنشآت حتى تمارس نشاطها خارج الوطن لاسيما عندما تكون هناك وفورات في الحجم فإن التنافس يخلق ضغوطات تؤدي للبحث عن أسواق جديدة في الخارج من أجل السعي لمزيد من الكفاءة والربحية الأعلى .

٣-٣-٣ عوامل الإنتاج وكيفية تعامل المنشأة معها :

أولاً : أنواع عوامل الإنتاج

تحتل التنظيمات كافة بخمسة أنواع من العوامل والموارد الإنتاجية التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها (3):

١. **العوامل المالية** : كالتدفق النقدي ، والطاقة الائتمانية ، ومدى توافر رأس المال المملوك تحت الطلب .
٢. **العوامل الطبيعية** : كمباني الإدارة ، ومصانع الإنتاج ، والمعدات ، والمعارض ، والمخازن، والمخزون ، وتسهيلات الخدمة ، والتوزيع .
٣. **العوامل البشرية** : كالعلماء ، والمهندسين ، ومشرفي الإنتاج وفريق البيع ، وخبراء التحليل المالي .

(1) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

(2) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

(3) Porter, M., (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.

٤. **العوامل التنظيمية** : كنظم الرقابة على الجودة ، ونظم إدارة النقدية قصيرة الأجل ، والنماذج المالية .
٥. **الإمكانات التكنولوجية** : كالمنتجات مرتفعة الجودة ، والمصانع منخفضة التكلفة ، والولاء الشديد لصنف المنتجات .

ثانياً : توافر عوامل الإنتاج

من المعروف أن توافر عوامل الإنتاج بمفهومها الواسع (رأس المال – العوامل الطبيعية – البنية الأساسية – العنصر البشري – مصادر المعرفة- الإمكانات التكنولوجية) تعزز جهود المنشأة لخلق ميزة تنافسية أمام الآخرين. ولكن على أصحاب المنشآت والمدراء إدراك أن توافر هذه العوامل ليس كل شيء ، والأهم من ذلك هو كيفية تعامل المنشأة مع هذه العوامل ، فكثير من المنشآت تفشل في استخدام وفرة هذه العوامل لخلق ميزة تنافسية تجعلها تتميز عن منافسيها لسببين هما:

- عدم استخدام المنشأة للعوامل التي تتوافر لديها بكفاءة ، أو إساءة استخدام هذه العوامل وخاصة عن طريق الإسراف.
- نجاح المنافسين للمنشأة في توفير هذه العوامل عن طريق الإستيراد من الخارج أو عن طريق خلق وإبتكار بديل لبعضها ، وهو ما قد يجعلهم يتفوقون على المنشأة التي تتوافر لها هذه العوامل .

ومن ثم على المنشأة التي يتوافر لديها عوامل الإنتاج (لكونها متوافرة في الطبيعة مثلاً ، أو عن طريق استيرادها من الخارج من مصدر قريب وبسعر منخفض) أن تعمل على الإرتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها ، وعدم الإكتفاء بمجرد وجود رصيد وافر منها فقط ، وذلك كمدخل لها لرفع قدرتها التنافسية أمام الآخرين . فلو أن المنشأة مثلاً يتوافر لها خامات صناعة الدواء في المصادر الطبيعية المحلية ، عليها ألا تكتفي بذلك للتفوق على المنشآت الأخرى العاملة في المجال نفسه في الداخل والخارج ، ولكن عليها أن تحسن استخدام هذه الخامات ، وأن تتفنن في استغلالها من خلال الإبتكار والتجديد والتنوع في المنتجات باستخدام تكنولوجيا وعمليات الإبتكار .

ثالثاً : تحليل الموارد

يكمن الغرض من تحليل الموارد على مستوى وحدة الأعمال في تقييم قدرة المنشأة على استغلال الفرص وتفادي التهديدات والمخاطر التي تواجهها في بيئتها الخارجية . وتتبع هذه القدرة من الطرق التي تتفاعل بها موارد ومهارات المنشأة مع عوامل النجاح الأساسية في السوق الذي تنافس فيه ومع مهارات المنافسين بهدف تحقيق مزايا مقارنة ذات فائدة اقتصادية . ولذا يجب أن تتضمن عملية تحليل عوامل الإنتاج ثلاث خطوات عريضة (1): أولاً ، يجب أن تعد المنشأة ملخصاً لمواردها ومهاراتها الأساسية . ثانياً ، يجب أن تقارن المنشأة ملخص مواردها باحتياجات الموارد المحورية اللازمة للنجاح في قطاعات المنتجات أو الأسواق التي تنافس فيها من أجل تحديد نواحي القوة المهمة التي يمكنها من بناء استراتيجيتها الاقتصادية عليها ونواحي الضعف الحرجة التي يجب أن تتغلب عليها لتتجاوز الفشل .

وأخيراً ، يجب أن تقارن المنشأة نواحي قوتها وضعفها بنواحي قوة وضعف المنافسين من أجل تحديد ما تتمتع به من موارد ومهارات متميزة لدرجة كافية لخلق امتيازات اقتصادية تنافسية Economic Competitive Advantages لها في السوق .

بالإضافة الى هذا ، يمكن أن تستخدم عملية تحليل عوامل الإنتاج أساساً للتعرف على الأنماط الفردية للموارد والمهارات Distinctive Competences التي يحتمل أن تكون لها قيمتها في قطاعات أخرى مختلفة تماماً من المنتجات أو الأسواق وغالباً ما تستخدم هذه النواحي المتميزة الفريدة أساساً لقرارات التنويع في الأعمال .

(1) غراب ، كامل السيد ، (١٩٩٥) ، الإدارة الإستراتيجية : أصول علمية وحالات عملية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

٣-٤-٣ الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) :

من المؤكد أن عمل المنشأة في إطار هيكل صناعي به تشابكات أمامية وخلفية مع منشآت أخرى أصغر أو أكبر منها تتكامل معها وتغذي نشاطها يساعدها على سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة المرتبطة بهذه الصناعة، وفي هذه الحالة غالباً ما تكون جهود المنشأة لرفع قدرتها التنافسية أكثر فاعلية، وتزداد هذه الفاعلية إذا كانت المنشأة تعمل ضمن تجمع صناعي يضم عدداً من المنشآت. ويتلزم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية، حيث من شأن النظر إلى الصناعة كعنقود، أن يحدد مدى تنافسية الصناعة من خلال تحديد أماكن الضعف والخلل وأماكن القوة والفرص في الصناعة وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة بها، سواء من خلال التكامل الأمامي أو الخلفي، فالعنقود كما أوضح Botham (١٩٩٩) هو عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين أو قنوات التوزيع أو حتى المهارات المطلوبة. ويرتبط هذا المفهوم بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة. في مقابل النظرة التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه، والمرتبطة غالباً بالتردد في التنسيق والتعامل بين المتنافسين والمطالبة الدائمة بالدعم والحماية الحكومية^(١).

وتستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محلياً وعالمياً، عندما تتشكل الشركات والمؤسسات الداعمة لها والمرتبطة بها لتكون عنقوداً صناعياً متكاملًا تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع، وذلك من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية. وتكمن خصوصية هذه التجمعات (العناقيد) بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبكلفت أقل نسبياً من استيرادها مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالمياً.

^(١) Botham, Ron and Downs, Bob, **Industrial Clusters**, p. 22

وإلى جانب المحددات السابقة هناك عوامل إضافية تلعب دوراً في تعزيز جهود المنشأة لرفع قدرتها التنافسية، وأهمها:

١. دور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس⁽¹⁾: عادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما وفي المنافسة داخل الصناعة وبالتالي تغيير بيئة التنافس كلية .

أ. يؤدي التمييز في تخصيص الموارد من جانب الحكومة إلى سيطرة وهيمنة شركة أو عدد محدود من الشركات على السوق ومن ثم تخفيض المنافسة أو المزاحمة . كما قد يؤدي تدخل الحكومة إلى خلق مزايا تنافسية لنوعيات معينة من الشركات من خلال إعطاء قروض بفوائد مخفضة ن كما ويمكنها أيضاً تخفيض أو إزاحة مجالات معينة من المزاحمة والتنافس من خلال السيطرة على الأسعار.

ب. تؤثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق . ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلباً وشرطاً أساسياً للدخول في صناعة ما .

ج. تؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات.

د. تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة بين المشتريين والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمنظمات الأعمال . ومن أكثر السياسات شيوعاً وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الإستيراد .

(1) خليل ، نبيل مرسي ، (١٩٩٨) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ص ٢٤

٢. الإتفاقيات التجارية الدولية : مع تزايد حركة العالم نحو التكتل الإقتصادي وتشكيل الكتل التجارية، إنضم الأردن الى الحركة العالمية من خلال عدد من الاتفاقيات أهمها كان اتفاقية الانضمام الى منظمة التجارة العالمية واتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية .

ويتألف نظام منظمة التجارة العالمية ، الذي نشأ من جولة الأوروغواي ، من الإتفاقيات الموضوعية الرئيسية التالية⁽¹⁾:

١. الإتفاقيات متعددة الأطراف بشأن تجارة السلع بما في ذلك الإتفاق العام بشأن التعريفات والتجارة (الجات : GATT) و الاتفاقيات المرتبطة بها.

٢. الاتفاق العام بشأن تجارة الخدمات (جاتس : GATTS).

٣. الاتفاق بشأن الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية (تربس : TRIPS).

وتقع على عاتق منظمة التجارة العالمية مسؤولية الإشراف على تطبيق إتفاق التريبس ، وهو أهم جوانب نظام منظمة التجارة العالمية المتعلقة بهذه الدراسة ، حيث تنصب الملكية الفكرية على إبداع العقل البشري ، وتشمل حقوق التأليف وحقوق براءات الاختراع وحقوق النماذج الصناعية ، إضافة الى العلامات التجارية والعلامات الأخرى التي يستعملها التجار لتمييز منتجاتهم من أجل كسب ثقة المستهلك ، حقوق الطبع والحقوق ذات الصلة ، بما فيها الدوائر المتكاملة وبرامج الكمبيوتر وقواعد البيانات ، والمؤشرات الجغرافية والمعلومات غير المفصح عنها (الأسرار التجارية) . ويضع اتفاق التريبس الحد الأدنى من المعايير الواجب على الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية تطبيقها ، والتي تمثل في ذات الوقت الحد الأقصى الذي تلتزم به هذه الدول.

⁽¹⁾ كوريا ، كارلوس ، (٢٠٠٠)، حقوق الملكية الفكرية ، منظمة التجارة العالمية والدول النامية ، ترجمة السيد أحمد عبد الخالق، دار المريخ

٢-١ تأثير تطبيق اتفاقية التريبس (TRIPS)

ترزح الدول المتقدمة بأن تطبيق اتفاق التريبس سيفيد كلاً من الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، في مجالات تدفق الإستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا ودعم الإبتكار وتعظيم إسهامها في التجارة والتنمية الإقتصادية ، ولكن من الواضح أن هنالك مصلحة تسعى الدول المتقدمة لتحقيقها على حساب الدول النامية من خلال المحادثات متعددة الأطراف مع الدول النامية ، والتي تسعى لفرض تطبيق هذه الاتفاقية .

ومن الجدير ذكره أن مدى تأثير تطبيق الإتفاقية على الدول النامية يختلف من دولة لأخرى ، حسب مستويات التنمية الإقتصادية و التكنولوجيا المتحققة في الدولة المعنية ، ولاسيما حين ندرك جدلية العلاقة بين حقوق الملكية الفكرية من جهة و الإستثمار الأجنبي المباشر والإبتكار ونقل التكنولوجيا من جهة أخرى ، فكلاهما يؤثر ويتأثر إيجابياً بالأخر .

وتشير الدراسات المتعلقة بالدول النامية الى أن تطبيق براءات الإختراع في مجموعة من الدول النامية مثل (الأرجنتين ، المكسيك ، كوريا ، تاوان) سيحقق لشركات صناعة الأدوية خسائر تتراوح بين (٣,٥ - ١٠,٨) بليون دولار أميركي ، مقابل مكاسب يحققها أصحاب براءات الإختراع الأجنبية تتراوح بين (٢,١ - ١٤,٤) بليون دولار أميركي.⁽¹⁾

٣. **عامل المصادفة** : وهذه المصادفة قد تتمثل في ظروف معينة خارجة عن سيطرة المنشأة، مثل التغيير المفاجئ لأسعار عوامل الإنتاج، أو التغيرات في أسواق المال، أو أسعار صرف العملة، وكذلك الكوارث الطبيعية والحروب. وقد تقدم هذه المصادفة ظروفاً مواتية أو غير مواتية لنجاح جهود المنشأة لرفع قدرتها التنافسية ، ومع ذلك لا يمكن التعويل على عامل المصادفة لتقديم دعم مستمر لجهود المنشأة لرفع قدرتها التنافسية ، وإنما يبقى دعم مؤقت.

(1) كوريا، كارلوس، (٢٠٠٠)، حقوق الملكية الفكرية ، منظمة التجارة العالمية والدول النامية ، ترجمة السيد أحمد عبد الخالق، دار المريخ، ص ١٦-٦٢.

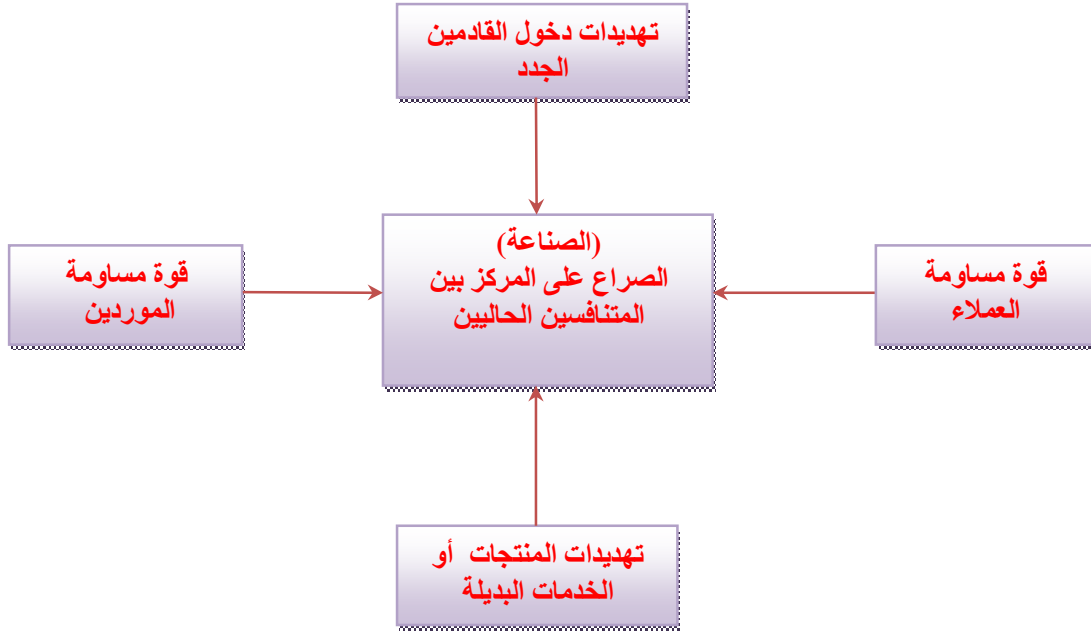
٣ - ٤ المنافسة وتحليل قوى التنافس (التهديدات والصعوبات الناشئة عن التنافس)

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية ، واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية . فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب ، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً وتسمى هذه القوى بقوى التنافس وهي كما حددها Porter تتمثل بتهديد دخول القادمين الجدد إلى الصناعة ، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة ، وقوة مساومة الموردين ، وقوة مساومة العملاء ، والصراع على المركز بين المتنافسين الحاليين ، وعليه فإن دراسة البيئة التنافسية تعد أمراً هاماً وذلك لغرض وضع استراتيجيات احترازية .

ويرى (Porter, 1990, 49)⁽¹⁾ أن الصناعة هي المجال التي تكتسب أو تحسن فيه المنشأة مزاياها التنافسية ، وان كل صناعة تشتمل على مجموعة من الخصائص الإقتصادية والتكنولوجية التي تمنحها تفوقاً على الآخرين وبالتالي يتوجب على المنشآت أن تشخص تلك القوى وتبحث عن العوامل التي تسهم في تحديد تأثيراتها بقصد التركيز على المجالات التي يمكن أن تنافس فيها المنشأة بنجاح.

(1) Porter, Michael E. (1980) "Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors". London, the Free Press Co. Inc

ويبين الشكل التالي قوى التنافس كما حددها Porter :



شكل رقم (2) قوى المنافسة الخمس⁽¹⁾

⁽¹⁾ Porter, *Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors*, pp. 51-53

وفيما يلي نتناول كلا من قوى التنافس الخمس :

١. تهديد دخول منتجين جدد (Threats of New Entrants).

إن دخول منتجين جدد الى الصناعة يضيف الى الطاقة الإنتاجية الإجمالية للصناعة بما يساوي الطاقة الإنتاجية الجديدة للمنتج الجديد ، ويحمل ذلك في طياته رغبة المنتج الجديد في اقتطاع حصة سوقية له من الطلب الكلي للصناعة ، كما قد يحظى المنتج الجديد بموارد مادية وغير مادية إضافية. وعلى هذا فدخول منتجين جدد يحمل في طياته الخطر بزيادة عرض إنتاج الصناعة والتكاليف على الطلب الكلي للصناعة والموارد الإضافية التي قد تزرع هيكل المنافسة الحالي في الصناعة . وكثيراً ما تعتمد المنشآت التي تدخل الصناعة لغرض تنويع مجالات نشاط أعمالها على مواردها الكبيرة في زعزعة هيكل المنافسة في الصناعة التي تدخلها . ويتوقف مدى خطورة دخول المنتجين الجدد على موانع الدخول القائمة وعلى رد فعل المتنافسين الحاليين في الصناعة تجاه القادم الجديد للصناعة . فإذا كانت موانع الدخول عالية بدرجة كافية ، فعلى القادم الجديد للصناعة أن يتوقع ردود فعل عنيفة من المتنافسين الحاليين . وتتخصر موانع الدخول في ستة عوامل هي (1) :

١. إقتصاديات الحجم : وتحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد للصناعة بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج .

٢. تمييز المنتجات : يخلق تمييز الماركة حاجزاً آخر يضطر المنتجين الجدد الى صرف مبالغ طائلة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة . ويلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات . ويعتبر هذا العامل من أهم العوامل في منع دخول المنتجين الجدد في صناعة تعبئة المياه الغازية وصناعة مستحضرات التجميل العالمية.

٣. المتطلبات الرأسمالية : تخلق الحاجة لإستثمار موارد مالية طائلة في الصناعة من أجل المنافسة حاجزاً آخر للدخول ، خاصة اذا كان المال المستثمر مخصصاً لنفقات غير قابلة

(1) غراب ، كامل السيد ، (١٩٩٥) ، الإدارة الإستراتيجية : أصول علمية وحالات عملية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

للإسترجاع Unrecoverable في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير R&D. ومن المؤكد أنه لا تقتصر الحاجة الى رأس المال على شراء الأصول الثابتة بل على تمويل رأس المال العامل أيضاً (المخزون ، الذمم ،ألخ) . وبالرغم من توافر رأس المال لسد الإحتياجات المالية لدى أغلب المنشآت الكبرى ، فإن ضخامة هذه الإحتياجات في بعض الصناعات ، مثل استخراج البترول أو الحاسبات الالكترونية ، يحد من دخول المنتجين الجدد لهذه الصناعات .

٤. الأوضاع غير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم : فقد تتمتع الشركات القائمة في الصناعة بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به الشركات التي ترغب في دخول الصناعة ، مهما كان حجم الشركات القائمة أو ما تحققه من اقتصاديات ترجع الى هذا الحجم. ويمكن أن تعود هذه المزايا الى أثر منحنى التعلم (Learning Curve) مثلا ومنحنى الخبرة (Experience Curve) ، أو إمكانية حصولها على المواد الخام من أفضل الموردين ، أو توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوفر للغير بحكم الإختراع مثلا ، أو شرائها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعارها حالياً ، أو لحصولها على إعانات حكومية ، أو لمزايا ترجع لموقع مصانعها الحالية .

٥. الإتصال بمنافذ التوزيع : يجب على القادم الجديد للصناعة تأمين التعامل مع منافذ توزيع معينة ليصل الى المستهلك النهائي له . وفي أغلب الأحيان يلزم القادم الجديد أن يغري منافذ التوزيع بإيقاف التعامل مع بعض المنتجين الحاليين في الصناعة في سبيل توزيع منتجاته هو. وكلما كان عدد تجار الجملة أو التجزئة محدوداً وكلما زاد ارتباط المنتجين الحاليين بهم ازدادت صعوبة دخول القادم الجديد للصناعة وزادت مشاكله فيها . وفي بعض الأحيان يكون من المستحيل على القادم الجديد للصناعة تأمين هذه المنافذ فيلجأ الى خلق منافذه الخاصة كما حدث لشركة تيمكس في صناعة الساعات ، فخرجت عن عرف بيع الساعات عن طريق تجار المجوهرات الى بيعها عن طريق السوبرماركت ومحلات الأقسام بل وتجار البقالة .

٦. سياسة الحكومة : قد تحد الحكومة أو تمنع بتاتا الدخول لبعض الصناعات باستخدام الرخص مثلا أو تحديد حصص المواد الخام اللازمة للصناعة في بعض الأحيان الأخرى . فتخضع بعض الصناعات لإدارة رقابية من الحكومة كصناعة النقل بالطيران أو التعدين مثلا . كما وتحد رقابة الدولة على مستوى تلوث البيئة وقوانين الرقابة على ذلك من دخول المنتجين الجدد الذين لا يستطيعون الوفاء بهذه المعايير . كما يحد من دخول المنتجين الجدد الى الصناعة رد فعل المنتجين الحاليين للقادمين الجدد .

٢. تهديد المنتجات البديله (Threats of Substitute Products) .

يمكن للمنتجات البديله أن تمثل تهديداً لمنتجات صناعة معينة تحد من مستقبلها اذا وضعت حداً أعلى للأسعار التي تحملها للمشتريين وإذا لم تستطع هذه الصناعة أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تميز هذه المنتجات بطريقة معينة (عن طريق التسويق مثلا) ، فإن هذه الصناعة تعاني في أرباحها ويحتمل أن تعاني في نموها أيضاً .

وقد لوحظ بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة (1) :

- أ. التحسن السريع : يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي الى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة .
- ب. الصناعات ذات الأرباح العالية : تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية تقديم أسعار منخفضة .

٣. تهديد نفوذ العملاء والموردين (Buyer/Supplier-Bargaining Power) .

يمارس الموردون -أحياناً- قوة مساومتهم على أعضاء صناعة ما بزيادة الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات أو الخدمات المشتراه . ومن ثم يمكن للموردين أن يقتصروا ربحية الصناعة وقدرتها على استرجاع الزيادة في التكاليف من خلال أثمان المنتجات . كما يمكن للعملاء أيضاً أن يدفعوا المنتجين لتخفيض أسعارهم أو زيادة جودة منتجهم أو تقديم خدمات أكثر وتكاليف بعض المنتجين ضد البعض الآخر لصالح العملاء وبالتالي زيادة مصروفات الصناعة وتقليل أرباحها . وتتوقف قوة كل

(1) الركابي ، كاظم نزار ، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، ص ١٢٠، ط١، دار وائل للنشر

مورد أو عميل مهم على عدد من الخصائص التي تعود الى موقفه في السوق وعلى درجة الأهمية النسبية لمبيعاته أو مشترياته في الصناعة مقارنة بحجم الأعمال الكلي . ويعتبر قرار اختيار المنشأة لمورديها الذين ستشتري منهم ، أو لجماعات المشترين الذين ستبيع لهم قراراً استراتيجياً مهماً ، ويمكن للمنشأة تحسين موقفها الاستراتيجي بالتعرف على الموردين والمشترين الذين يحظون بأقل قوة تؤثر عكسياً فيها .

وتحدد عدة عوامل موقع السلطة النسبي للمشترين والمجهزين المواجه للصناعة ، وأهم هذه العوامل هي⁽¹⁾:

- التركيز (Concentration) : المشترين / المجهزون الأكثر تمركزاً من المنظمات يكونون ذو قوة تفاوضية أفضل في مجال الأسعار أو في مجال الخدمات .
- التمييز (Differentiation) : التمييز مصدر قوة للبائع وبشكل خاص اذا عرض الموردون منتج استثنائي ، أما إذا عرضت الصناعة منتج غير متميز ، فإنه يضع المنظمة في موقع خاسر .
- كلف التحويل (Switching Costs) : تزود كلف التحويل من منتج الى آخر الموردين بقوة، مثل تحمل المنظمة كلف رئيسية مثل التدريب على أثر تحولها من نظام حاسوبي الى نظام آخر مما سيدعوها الى الإحجام عن هذا التحول . وبشكل مشابه إذا تقيد المشترين بسبب كلف التحويل فإنها تمنح الصناعة بعض القوة التفاوضية .
- التهديد المعقول للتكامل (Credible Threat of Integration) : إذا شكل المشتري أو المجهز تهديداً للدخول كمنافسين في الصناعة من خلال عملية التكامل الأمامي أو الخلفي فإن ذلك سيفيد وسيمنح المنظمة قوة في عملية التفاوض .
- أهمية الصناعة (Importance of the Industry) : يكون للمجهزين والمشترين حد تعاقدي أكبر إذا لم تكن الصناعة مهمة بالنسبة لهم . وإذا كان المجهزون أو البائعون ذو قوة متناسبة مع المنظمات في الصناعة فإنهم يستطيعون تخفيض الربحية بشكل كبير عن طريق زيادة كلفة المواد الخام والمدخلات الأخرى (كما في حالة المجهزين) أو إجبار المنظمات على تحديد أسعار منخفضة أو عرض نوعية جيدة أو خدمة أكثر (كما في حالة المشترين).

⁽¹⁾ Porter, Michael E. (1980) "Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors". London, the Free Press Co. Inc

٤. التنافس على المركز السوقي (Intensity of Rivalry) .

يتخذ الصراع بين المتنافسين عادة الشكل المألوف للتنافس على المركز السوقي باستخدام التكتيكات المختلفة مثل المنافسة السعرية ، وتقديم المنتجات ، والإعلان الهجومي . وترجع المنافسة المكثفة الى وجود عدة عوامل (1) :

١. تعدد المنافسين أو تساويهم تقريباً في الحجم والقوة .
٢. بطء معدل نمو الصناعة بما يدعو المنتجين ذوي العقلية التوسعية الى الصراع من أجل الحصص السوقية .
٣. افتقار المنتجات أو الخدمات للتمييز عن غيرها أو لتكاليف التحول .
٤. ارتفاع التكاليف الثابتة أو قابلية المنتجات للتلف بما يغري المنتجين بتخفيض الأسعار .
٥. عدم امكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك .
٦. ارتفاع موانع الخروج من الصناعة ، مثل استخدام أصول متخصصة جداً أو ولاء الإدارة الزائدة للصناعة بما يدفع المنشأة أحياناً للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في الصناعة .
٧. اختلاف المتنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم وفكرتهم عن المنافسة .

فمع نمو الصناعة الى مرحلة الإستقرار أو البلوغ ، يتغير معدل نموها بما ينتج عنه انخفاض في الربحية . وهذا هو ما يحدث في كل صناعة تقريباً بما يحد من ربحيتها خاصة بالنسبة للمنتجين الضعفاء . ويمكن عن طريق شراء الشركات الأخرى أن تحقق الصناعة نوعاً من تغيير شخصيات المتنافسين فيها .

وبينما يجب على المنشأة أن تتأقلم مع هذه العوامل ، لكونها جزءاً لا يتجزأ من اقتصاديات الصناعة، فقد يمكنها تحسين الأحوال عن طريق التحولات الاستراتيجية . فقد تلجأ ، مثلاً ، الى رفع تكاليف التحول للمشتريين ، أو زيادة درجة اختلاف المنتجات ، ويمكن عن طريق التركيز على أكثر قطاعات الصناعة نمواً أو أقل مناطق السوق في التكلفة الثابتة أن تقلل المنشأة من تأثير الصراع

(1) Porter, Michael E. (1980) "Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors". London, the Free Press Co. Inc.

على الحصة السوقية بين المنتجين في الصناعة ومن الممكن أيضاً لها تحاشي التناطح مع المنتجين ذوي الموانع العالية للخروج من الصناعة .

يتضح مما سبق أن المنشأة الصناعية تستطيع تطوير مقدرتها التنافسية بالاستناد الى مجالين هما:

١- مجال الصناعة والسوق ويقصد به مجموعة الخصائص الإقتصادية والتكنولوجية الهامة في

مجال الصناعة والسوق، تشتمل على الطلب، والتكنولوجيا، وهيكل الصناعة والسوق.

٢- مجالات القدرات المميزة للمنشأة (Distinctive Competences) ويقصد بالقدرات

المميزة جوانب القوة في المنشأة أو العمليات. ويقصد بها جوانب خاصة من الصناعة تتفوق

فيها المنشأة على المنافسين مثل نوع الخدمة ، إبتكار المنتج ، أو نظام التوزيع. ويصفها

(Bamerger, 1989, 82)⁽¹⁾ بالموارد والمهارات التي تتميز بها المنشأة على المنافسين

وهي في جميع الاحوال تعني الامكانيات او القدرات التي تتميز بها المنشأة أو أحد وظائفها

الرئيسية مقارنة بالمنافسين الاخرين .

ويعرض الشكل الآتي تطوير المزايا التنافسية في المنشأة الصناعية بالعلاقة بين المجالين:

	مجال الصناعة والسوق واسع	مجال الصناعة والسوق ضيق
القدرات المميزة للمنشأة عالية	تخفيض شامل للتكاليف	تحسين شامل للنوعية
القدرات المميزة للمنشأة منخفضة	تركيز على بعض جوانب تخفيض التكاليف	تركيز على بعض جوانب تحسين النوعية

شكل رقم (3) تطوير المزايا التنافسية في المنشأة الصناعية⁽¹⁾

⁽¹⁾ Bamerger , Ingolf , " Developing Competitive Advantage In small and medium size firms " long range planning , Vol. 22 ,No.5 .1989

⁽¹⁾ وديع، محمد عدنان (٢٠٠٣)، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر ٢٠٠٣، السنة الثانية.

ويذكر Porter أن الكثير من المنشآت لا تترك الصناعة بالرغم من عدم تحقيق أهدافها وذلك للأسباب الآتية⁽²⁾ :

١. وجود قيم حدية تمنع ذلك . فبعض المديرين يتمسكون بالصناعة سيكولوجياً بما يمنع خروج المنشأة من الصناعة .
 ٢. وجود منتجات أخرى ناجحة تستخدم منافذ توزيع المنتجات الخاسرة .
 ٣. وجود استثمارات كبيرة في أصول نافعة فقط داخل هذه الصناعة .
 ٤. وجود تكلفة خروج عالية جداً من الصناعة .
- ويتوقف مدى دخول الصناعة على حواجز الدخول ومدى التساهل فيها .

⁽²⁾ Porter, *Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors*.

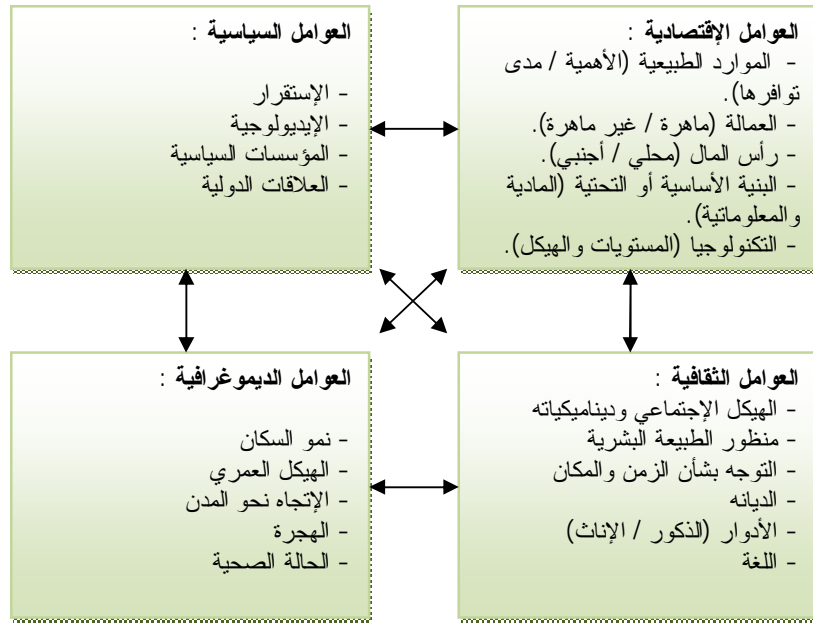
٣-٥ تحليل البيئة الخارجية

يرتبط استعداد المنظمات للدخول إلى بيئة تنافسية حادة بدرجة كبيرة على مدى دراسة هذه المنظمات لبيئتها الخارجية وتحليلها، مما يمكنها من دخول البيئة التنافسية بقدر عالٍ من الثقة والجاهزية، وهو ما تطرق له Porter (١٩٨٠) في تحليله للبيئة الخارجية^(١).

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين^(٢) :

- **الخطوة الأولى** : تتضمن تقسيم القوى الخارجية إلى أربعة مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل : الاقتصادية - السياسية - الثقافية - الديموغرافية (أو السكانية) .

ويوضح الشكل رقم (4) التقسيمات الفرعية للعوامل البيئية الأربعة بغرض تسهيل عملية التحليل.



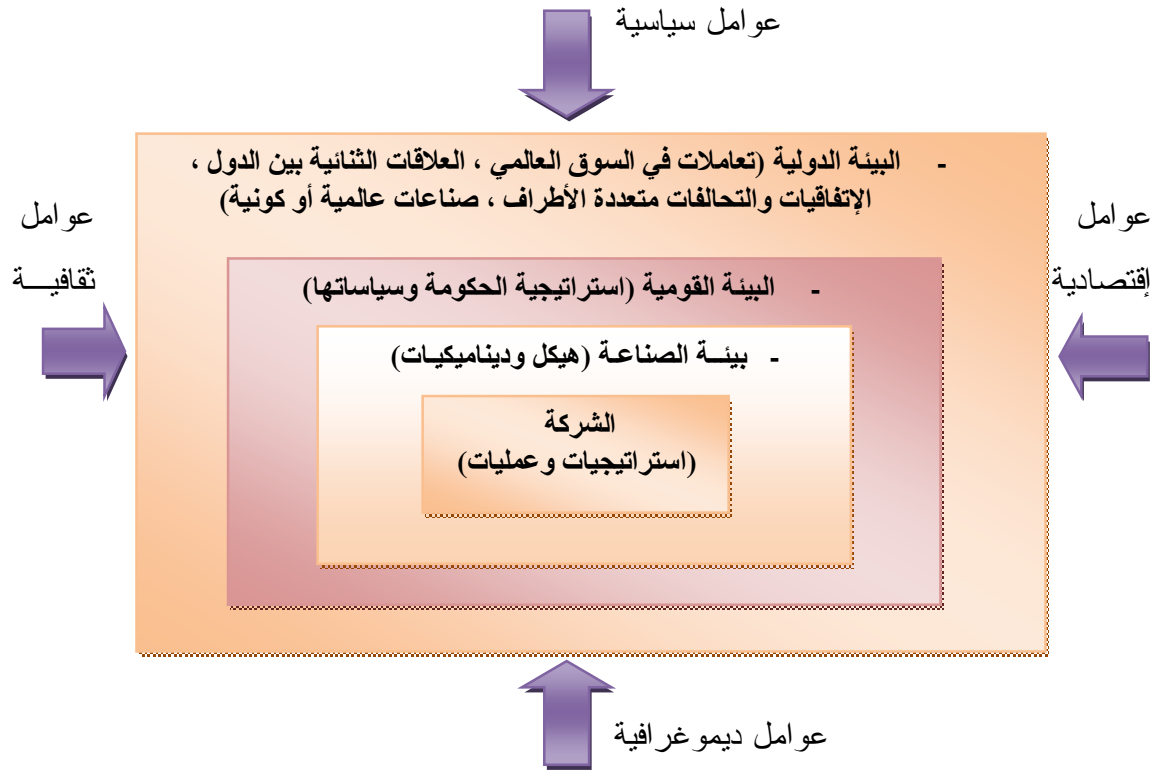
شكل رقم (4) العوامل البيئية^(٣)

^(١) Porter, **Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors**, p 103

^(٢) خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٨)، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب

^(٣) Austin, 1990, p. 30

- **الخطوة الثانية** : تتضمن تقسيم بيئة الأعمال الى أربعة مستويات :
١. المستوى الدولي ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
 ٢. المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة .
 ٣. مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة .
 ٤. وأخيراً مستوى الشركة ويشمل استراتيجية وعمليات الشركة بمفردها .



شكل رقم (5) الإطار العام للتحليل البيئي⁽¹⁾

⁽¹⁾ Austin, 1990, p. 30

الجزء الثاني : استراتيجيات المنافسة

٤ - استراتيجيات المنافسة

٤-١ استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

تعرف استراتيجية التنافس (Competitive Strategy) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي (1):

١. طريقة التنافس : وتشمل استراتيجية المنتج ، استراتيجية الموقع ، استراتيجية التسعير ،

استراتيجية التوزيع ، استراتيجية التصنيع .

٢. حلبة التنافس : وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين .

٣. أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة

التنافسية المتواصلة (Sustainable Competitive Advantage) أو (SCA) والأداء في

الأجل الطويل .

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة . ويعبر الأصل (Asset) عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين . أما المهارة (Skill) فهي عنصر ما تقوم الشركة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية . والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين.

٤-٢ الإستراتيجيات العامة للتنافس

- الإستراتيجيات العامة لبورتر

وضع Porter ثلاث استراتيجيات للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، وهذه الإستراتيجيات يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، وهي تعنى بالدرجة الأولى بالمحافظة على وضع المنظمات التنافسي في مختلف الصناعات، وفيما يلي عرض لتلك الإستراتيجيات (2) :

(1) خليل ، نبيل مرسي ، (١٩٩٨) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب
(2) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press. Pp39

١. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy)

شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي بسبب شيوع استخدام مفهوم منحى الخبرة، وتهدف الى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف ، وتتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بناءاً مكتفاً لاستغلال اقتصاديات الحجم ، وتتبع مستمر لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف الغير مباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، الخدمات، المبيعات، الإعلانات ألخ.

وتحقق استراتيجية قيادة الكلفة للشركة عوائد أعلى من المعدل في الصناعة، بغض النظر عن وجود القوى التنافسية المختلفة، فهي تشكل حاجز دفاعي أمام أقوى المنافسين، حيث أنه إذا حاول المنافسون خفض تكاليفهم بطريقة غير كفوءة فسيكون ذلك على حساب التضحية بأرباحهم مما يؤدي الى خروجهم من السوق على المدى البعيد، أو إذا قرر المنافسون البقاء على الوضع الحالي لهم فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع التكاليف لديهم وبالتالي ارتفاع أسعار سلعهم. كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، فعادة ما تنادي جمعيات حماية المستهلك بخفض الأسعار مقارنة بأقرب المنافسين الحاليين للمنظمة فإذا كانت المنظمة لديها أقل الأسعار فلن هناك أية مطالب . وفي الوقت نفسه ستوفر هذه الإستراتيجية شيئاً من المرونة أمام أي ارتفاع في أسعار مستلزمات الإنتاج (المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج). حيث انها تمكن المنظمة من تعويض فرق الأسعار من خلال خفض التكاليف في أنشطة أخرى.

إن العوامل التي تستخدمها المنظمة وتؤدي الى قيادة التكاليف في السوق تشكل حاجزاً قوياً أمام أي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد يستطيعون تحقيق أي ميزة في التكاليف أو في اقتصاديات الحجم. وأخيراً فإن هذه الإستراتيجية تحمي المنظمة من خطر وجود السلع البديلة التي من الممكن أن تنافس سلعها، حيث أن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب جودة السلعة أو المنفعة التي تحققها للمستهلك ، ويتطلب تحقيق قيادة الكلفة في السوق تمتع المنظمة بحصة سوقية كبيرة أو وجود مزايا أخرة كسهولة الحصول على المواد الخام وغيرها.

كما تتطلب هذه الإستراتيجية تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها وذلك حفاظاً على التكاليف المنخفضة، وكذلك العمل على إنتاج مجموعة سلعية متكاملة وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلاً ، وأخيراً فإنه من المتطلبات الرئيسية لتطبيق هذه الإستراتيجية العمل على خدمة كل المجموعات الرئيسية من المستهلكين من أجل بناء أكبر حصة سوقية ممكنة، إن الإعتماد على الحصة السوقية الكبيرة هو حجر الأساس في هذه الإستراتيجية كون المنظمة ستضحي بنسبة الربح ، فإذا فشلت المنظمة في السيطرة على الحصة السوقية سيؤدي ذلك الى تدهور أدائها.

٢. إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

تتضمن هذه الإستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين ، على أن يتم قبول هذه السلع والخدمات من قبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق . وهناك عدة طرق لممايزة السلع ، فقد يكون التمايز عن طريق تصميم المنتج ، التكنولوجيا المستخدمة ، مزايا المنتج ، خدمات ما بعد البيع ، شبكة توزيع المنتجات وغيرها. فالتمايز قد يكون عن طريق إحداث تغيير في المنتج نفسه، أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين ، وتجدر الإشارة هنا الى أن إستراتيجية التمايز لا تسمح للمنظمة بأن تهمل مسألة التكاليف كلياً، ولكن عند تطبيق هذه الإستراتيجية لا يكون خفض التكاليف هو الهدف الإستراتيجي الرئيسي هنا. وتشكل إستراتيجية التمايز حاجزاً أمام القوى التنافسية المختلفة ، فتطبيق هذه الإستراتيجية ينتج عنه نوع من الولاء لسلعة المنظمة وانخفاض الحساسية تجاه السعر بالنسبة للمستهلكين مما يؤدي الى صعوبة تحول المستهلكين الى سلع منافسة أخرى ، كما تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من زيادة أرباحها الحدية وبالتالي تجنبها الحاجة الى خفض تكاليف منتجاتها ، فالولاء للسلعة الناتج عن إشباع حاجات معينة لدى المستهلكين يعوض الحاجة لدى المنظمة لبناء الحصة السوقية الكبيرة كما أن الولاء لسلعة المنظمة يعتبر عائق قوي أمام أي محاولة للمنافسين لدخول السوق بسلع جديدة ، ويعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين حيث لا يوجد هناك سلع تتمتع بنفس مزايا سلعة المنظمة لتتم المقارنة بينهما ، وأخيراً فإن الربح الحدي العالي الذي تمنحه هذه الإستراتيجية للمنظمة

يجعلها في موقف قوي أمام الموردين حيث بإمكانها التنويع في مصادر التوريد نظراً لقوة موقفها المالي.

٣. استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق ، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى ، أو عن طريق التمايز ، أو كلاهما معاً، وتقوم هذه الإستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام المنظمة بخدمة هدفها الإستراتيجية الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق.

- خيارات تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية :

أشار بورتر أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في أي صناعة تتحدد بالمجال التنافسي (Competitive Scope) الذي تتعامل معه (أي حجم السوق الذي تنوي التعامل معه).
فقبل أن تحدد المنظمة نوع الإستراتيجية التي تنوي إتباعها (الكلفة الأدنى أو التمايز) يجب عليها أن تحدد حجم ونوع السلع التي هي بصدد انتاجها، فنوات التوزيع التي ستستخدمها، نوع الزبائن الذين ستقوم بخدمتهم ، المنطقة الجغرافية ، الشركات التي ستنافس معها ، وأخيراً فإن عليها تحديد ما إذا كانت ستتعامل مع السوق بحجمه الكامل (Board Market) أو أنها ستقوم باختيار جزء معين من السوق (Market Niche) لتوجه جميع نشاطاتها إليه.⁽¹⁾

وعند الجمع ما بين الإستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأدنى والتمايز) من جهة ، وحجم السوق (كبير أو ضيق) من جهة أخرى، ينتج عن ذلك أربعة خيارات إستراتيجية يمكن اتباعها :

⁽¹⁾ Hunger, J.David & Wheele, Thomas L.(2000), **Strategic Management & Business Policy**, 7th Edition, Prentic Hall international, Inc. pp.9

١. استراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership Strategy) :

وهي استراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المنظمة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة.

٢. استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy) :

وهي استراتيجية تقديم سلع أو خدمات المنظمة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، وبالتالي تقديم تلك السلع أو الخدمات الى السوق بشكل عام ، دون تخصيص أي جزء منه بتلك السلع أو الخدمات.

٣. استراتيجية تركيز الكلفة (Cost Focus Strategy) :

وهي عبارة عن استراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى ، أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين ، حيث سيسود الاعتقاد بأن الشركة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق .

٤. استراتيجية تركيز التمايز (Differentiation Focus Strategy) :

وهي عبارة عن استراتيجية تحقيق التمايز في السلع أو الخدمات ، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشترين.

ويوضح الشكل التالي الخيارات الإستراتيجية لإستراتيجيات بورتر التنافسية⁽¹⁾

	كلفة أدنى	تمايز
السوق الكامل	استراتيجية قيادة التكاليف	استراتيجية التمايز
سوق صغير	استراتيجية قيادة التكاليف المركزة	استراتيجية التمايز المركزة

شكل رقم (6) الخيارات الإستراتيجية لاستراتيجيات بورتر التنافسية .

⁽¹⁾ Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

إن آلية إختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على ظروف المنظمة بالدرجة الأولى ، أي نقاط القوة والضعف لديها، ومصادر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

فإستراتيجية قيادة التكاليف تحتاج استثماراً ضخماً في رأس المال على شكل آلات ومعدات وكفاءات فنية مدربة مع التقليل من مصاريف البحث والتطوير ومصاريف البيع وغيرها .

أما إستراتيجية التمايز تحتاج المزيد من الإنفاق على البحوث المكثفة وزيادة مصاريف البيع وشراء التكنولوجيا الجديدة وغيرها وذلك سعياً لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة .

وبخصوص إستراتيجيات الكلفة الأدنى والتمايز المركزة فهي عادة ما يتم اللجوء إليها عندما تكون موارد المنظمة قليلة وبالتالي فهي لا تستطيع أن تتوسع لتغطي كامل السوق لذا فإنها تدرس احتياجات مجموعة معينة من المستهلكين وتعمل على تلبية احتياجاتهم سعياً وراء البقاء، أو قد تستخدم المنظمة إستراتيجيات التركيز إذا وجدت جزءاً معيناً من السوق قد يكون مربحاً لها، ومجال المنافسة فيه مع شركات أخرى ضعيف، كون تلك الشركات تركز نشاطاتها على خدمة السوق كاملاً.

وأخيراً قد يكون خيار اللجوء الى جزء ضيق من السوق لممارسة نشاطات المنظمة فيه هرباً من المنافسة وجهاً لوجه مع شركات كبيرة موجودة في السوق لا تقدر المنظمة على منافستها.

- متطلبات إستراتيجيات بورتر التنافسية :

إن تطبيق إستراتيجيات بورتر بنجاح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف لإجراءات الرقابة وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة⁽¹⁾ ، ويبين الجدول رقم (1) هذه المتطلبات :

⁽¹⁾ Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press.

متطلبات تنظيمية	متطلبات مادية	نوع الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - سيطرة دائمة على التكاليف. - تقارير رقابية مفصلة . - هيكله التنظيم والمسؤوليات . - نظام حوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمارات ضخمة في رأس المال. - مهارات هندسية. - اشراف مكثف على العمالة. - تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع. - نظام توزيع منخفض التكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيادة الكلفة الأدنى
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق. - مقاييس نوعية بدلاً من الكمية. - الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدربة جيداً (العلماء، والأشخاص المبدعين) 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية . - هندسة المنتجات. - إبداع . - قدرات بحثية . - سمعة المنظمة عن الجودة والتكنولوجيا . - مهارات فريدة . - تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع . 	<ul style="list-style-type: none"> - التمايز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من المتطلبات أعلاه يوجه الى هدف سوقي معين 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من المتطلبات أعلاه يوجه الى هدف سوقي معين 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز

جدول رقم (١) متطلبات إستراتيجيات بورتر التنافسية

- مخاطر الإستراتيجيات التنافسية :

على الرغم من أن هدف استراتيجيات المنافسة الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية والموقف التنافسي لمنظمة الأعمال وبالتالي إبعاد خطر المنافسة مع الشركات الأخرى ، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المنظمة، وفيما يلي عرض لبعض أهم هذه المخاطر (1) :

أ. مخاطر تطبيق استراتيجية الكلفة الأدنى :

١. التغيير التكنولوجي الذي يمكن أن يلغي الإستثمارات القديمة التي قامت بها المنظمة.
٢. تقليد سياسات الكلفة الأدنى من قبل المنافسين .
٣. عدم القدرة على إدراك المتغيرات التسويقية الأخرى والمتعلقة بالمتطلبات السلعية بسبب التركيز على الكلفة.
٤. تضخم التكاليف الذي يحد من قدرة الشركة على إحداث فرق عالي بالأسعار بين سلعها و سلع المنافسين الذين ينتهجون استراتيجية التمايز.

ب. مخاطر تطبيق استراتيجية التمايز :

١. فرق السعر العالي بين المنافسين الذين يستخدمون استراتيجية الكلفة الأدنى على المنظمة بحيث لا تستطيع المنظمة أن تحافظ على الولاء لسلعتها بسبب هذا الفرق.
٢. عندما تصبح حاجات المستهلكين أكثر تعقيداً مع عدم قدرة المنظمة على تلبية تلك الإحتياجات.
٣. تقليد سلع المنظمة .

ج. مخاطر تطبيق استراتيجيات التركيز :

١. ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل والمنظمة التي تركز على جزء معين من السوق.
٢. عدم وضوح الفرق بين سلع المنظمة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل.

(1) Porter, E.Michael (1990), **Competitive Advantage of Nations**, New York: The Free Press

الجزء الثالث : الميزة التنافسية

٥ . الميزة التنافسية

٥-١ مفهوم الميزة التنافسية

حاول العديد من العاملين والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وضع مفهوم محدد لطبيعة ظاهرة الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال وتفسير أسبابها .

وظهرت العديد من الأطر النظرية والمفاهيم التي تساعد على إيضاح ذلك ، ومن هذه الأطر طريقة تحليل الصناعة (Industry Analysis) التي قدمها Porter:1980 ويركز من خلالها على أهمية هيكل الصناعة (Industry Structure) والوضع السوقي للمنظمة (Market Position) .

وظهر أيضاً أطر جديدة أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من Barney Prahalad & Hamel : 1990 والتي تركز على النظرة المعتمدة على الموارد (Resources Based View) في تفسير الميزة التنافسية ، حيث تشير الى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال عبارة عن المصادر الفريدة التي تتمتع بها ، والقدرات الجوهرية (Core Competence) ، والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغيراً مستمراً .

وكمفهوم محدد للميزة التنافسية عرفها Gitomer من وجه نظر المستهلك على أنها شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق .

وعرفها Haoma على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم ، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق ، أما Porter فقد أوضح أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة ، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة ، منها تصميم المنتجات، تصنيعها ، تسويقها ، وإيصالها للمشتري وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز وبالتالي فإن اختبار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Porter, E.Michael (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press

٥-٢ الميزة التنافسية وسلسلة القيمة

يرى Porter أن عمل المنشأة يمكن وصفه بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة حيث تتبع القيمة (Value) من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المنشأة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة . وعادة ما تتشابه سلاسل القيمة في المنشأة التي تنتمي لنفس الصناعة ، والتي تشمل أنشطة مثل الحصول على المواد الخام وتصميم المنتجات وبناء المصانع وتنمية اتفاقيات تعاون وتوفير خدمة للعملاء .

والواقع أن مفهوم سلسلة القيمة -الذي ظهر في الثمانينات- هو أفضل وأدق من مفهوم "القيمة المضافة" عند دراسة القدرة على المنافسة. فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحاً منه تكلفة الخامات المشتراه وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساساً منطقياً لتحليل التكلفة ، لأنها تفصل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء النشاط . كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المنشأة ومورديها ، والتي قد تكون سبباً مباشراً في تقليل التكلفة أو زيادة تمييز المنتج⁽¹⁾ .

ولكل منظمة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساندة . وبالنظر الى شكل رقم (٧) يتضح أن الأنشطة الأساسية للشركة تبدأ باللوجستيات (الإمدادات) المتجهة للداخل (مناولة المواد الخام والمخازن) ، ثم مرحلة العمليات حيث يتم تصنيع المنتج ، ويلبها اللوجستيات (الإمدادات) الموجهة للخارج (المخازن والتوزيع) ، ثم التسويق والبيع ، وفي نهاية الخدمة .

(1) العارف، نادية، (٢٠٠٢)، التخطيط الإستراتيجي والعولمة،الدارة الجامعية .



شكل رقم (٧) سلسلة القيمة في المنشأة⁽¹⁾

ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء ، التطور التكنولوجي (البحث والتطوير) ، إدارة الموارد البشرية ، والبنية الأساسية للمنشأة (المحاسبة ، التمويل ، التخطيط الإستراتيجي) والتي تساعد الأنشطة الأساسية وتعمل على أدائها بكفاءة وفعالية . ولكل خط من خطوط منتجات الشركة سلسلة القيمة الخاصة به .
ونظراً لأن معظم المنشآت تنتج أكثر من منتج ، أو تقدم أكثر من خدمة ، فإن التحليل الداخلي للمنشأة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة .

وقد يؤدي الفحص المتأن لكل نشاط من أنشطة القيمة الى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة وجوانب الضعف في المنظمة . ويرى Porter أن الإختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر رئيسي للميزة التنافسية .

⁽¹⁾ Porter, M., (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.

٥-٣ مصادر الميزة التنافسية

قدم (Porter, 1985) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية ، وهي الكلفة الأدنى ، التمايز ، والتركيز، وتعد هذه المصادر الثلاثة المحاور الرئيسية التي استند إليها في تصميم استراتيجياته التنافسية الأربعة والتي قد تم شرحها سابقاً ، إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها أنه من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال وذلك وفقاً للظروف المحيطة بها والعوامل التي تكون بيئتها الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

وفي عام ١٩٨٧ أشار Garvins الى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المنظمة⁽²⁾.

فالمهارات الفريدة تساعد المنظمة على اختيار وتطبيق الإستراتيجيات المناسبة والتي تمكنها من التمايز والتفوق على منافسيها الرئيسيين وتشمل كل من المهارات الفنية ، الإدارية ، والمهارات الوظيفية . أما الموارد الفريدة للمنظمة فهي تلك الموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل شبكات التوزيع ، الطاقة الإنتاجية ، القوة التسويقية ، التكنولوجيا ، والموارد الطبيعية⁽³⁾ .

وحديثاً قدم HaoMa أستاذ الإدارة في كلية براينت في الولايات المتحدة الأميركية ثلاث مصادر جديدة للميزة التنافسية مستنداً بذلك لأعمال كل من :

(Porter:1980, Barney:1991, Hall:1992, Lieberman & Montgomery:1988, Nonaka:1991, Prahalad & Hamel:1990, Teece et al:1997)

وتتكون هذه المصادر من⁽⁴⁾ :

١. الملكية (Ownership-Based) : وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات

التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين ، ويترتب على ذلك

تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق ، وحصولها على موارد فريدة من نوعها ،

وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.

⁽¹⁾ Raymond, Stud, (2000), **The Quest for Competitive Advantage**, CMA Management, Vol. 74, Issue 1, P. 16

⁽²⁾ Garvin, A., (1984), **Product Quality: An Important Strategic Weapon**, Business Horizon, P. 40-45

⁽³⁾ Garvin, (1984), P. 32

⁽⁴⁾ HaoMa, (1999), **Creation & Preemption for Competitive Advantage**, Management Decision, P.259-266

٢. الوصول للموارد (Access-Based) : ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول الى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة ، المعرفة ، الخبرة ، والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين ، قنوات التوزيع ، الشركاء ، والسلطات الحكومية.

٣. الكفاءة (Proficiency-Based) : وتتسبب الكفاءة الى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين .

ولغرض استغلال المصادر أنفة الذكر فقد أشار HaoMa الى وجود طريقتين للقيام بذلك ، وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع (Creation Oriented)، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية ، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإستغلال قبل الآخرين (Preemption Oriented) وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاثة ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي :

	التوجه نحو الإبداع	التوجه للإستغلال قبل الآخرين
الملكية	امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر	تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة
سهولة الوصول	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد	منع المنافسين من الوصول للموارد
الكفاءة	تشجيع التعلم	تنشيط عزيمه المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة

شكل رقم (٨) مصادر الميزة التنافسية^(١)

(١) HaoMa, (1999), **Creation & Preemption for Competitive Advantage**, Management Decision, P.٢٦١

٥ - ٤ مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ، مثل الربحية، الحصة السوقية ، النمو السنوي للمبيعات ، رضى المستهلك وغيرها .

إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية ، الحصة السوقية ، والنمو السنوي للمبيعات ⁽¹⁾ لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها ، وسهولة الحصول عليها ، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية ، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك . هذا ويمكن حساب هذه المؤشرات كما يلي :

١. الربحية :

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل الى الأصول أو الإستثمارات ، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة ، واستغلال الموارد بشكل أفضل ⁽²⁾ .

ولغرض قياس الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة ، وهي العائد على الأصول (Return on Assets) ، العائد على حقوق الملكية (Return on Equity) ، العائد على

الإستثمارات (Return on Investments) ، وهامش الربح (Profit Margin)⁽³⁾

وتحسب هذه المقاييس كما يلي :

١-١ هامش الربح :

ويحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المتحققة للمنظمة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المنظمة.

٢-١ العائد على الأصول :

يهدف حساب هذا العائد الى قياس مدى كفاءة التشغيل في المنظمة .

⁽¹⁾ Day, S. Wensley R., (1989), Assessing Advantage: A Frame Work for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Vol. 52, P.1-20.

⁽²⁾ الوقي ، عوض عبدالله ، (١٩٩٩) ، تقييم الأداء الإستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت.

⁽³⁾ Kettinger, J. William, and Varn, Grover, (1994), A Study in Sustainability & Measurement, MIS Quarterly, Vol. 18, Issue 1, P. 31.

١-٣ العائد على حقوق الملكية :

ويحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية ، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوماً على اثنتين ⁽²⁾ .

١-٤ العائد على الإستثمار :

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء ، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الإستثماري ، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات ، وكذلك معدل دوران رأس المال .

٢. الحصة السوقية :

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق ، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين .

ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق ، وعن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و سلع المنافسين ، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها . هذا ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق ⁽¹⁾ :

٢-١ الحصة السوقية الإجمالية (Overall market Share) : وتحسب بقسمة مبيعات

المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق .

⁽²⁾ Hitton, W.Ronald, (1997), **Managerial Accounting**, 3rd Edition, Mc Graw Hill, New york.

⁽¹⁾ Kottler, Philip, (2002), **Marketing Management**, The Millennium Edition, Prentice Hall International.

٢-٢ الحصة السوقية النسبية (Relative Market Share) : وتحسب الحصة السوقية للمنظمة هنا بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق ، حيث أن هذا يعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة .

٢-٣ حصة السوق المخدوم (Served Market Share) : وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم ، أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطها فيه .

٣. النمو السنوي في المبيعات :

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمنظمات الأعمال ، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي يتم من خلالها تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والإستمرارية في السوق . ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق .

هذا وتسعى العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح . هذا ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق المعادلة التالية :

$$\text{النمو في المبيعات}^{(1)} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

⁽¹⁾ Kettinger, J. William, and Varn, Grover, (1994), A Study in Sustainability & Measurement.

٥-٥ المحافظة على الميزة التنافسية

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية⁽¹⁾ :

١. إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق وصغير ، بحيث لا يوفر مبرراً أو لا يكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه ، وهذا ما يشير الى استراتيجية التركيز التي تناولها Porter حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها اليه مما يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل ، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق مما يسهل عملية إرضائهم وبنفس الوقت لا يكون هذا السوق مغرياً لتوجه المنافسين إليه بسبب صغره .

٢. إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين ، مما يؤدي الى صعوبة التقليد في هذه الحالة .

٣. إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة الى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات إختراع ، وتتطلب الإستثمار المتواصل لتعزيزها مما يمنع المنافسين من الوصول اليها .

٤. إذا استطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية .

⁽¹⁾ Raymond, Stud, (2000), **The Quest for Competitive Advantage**, CMA Management, Vol. 74, Issue 1, P. 16

الفصل الثالث : صناعة الدواء في الأردن

١. مقدمة

نشأت صناعة الدواء في الأردن في مطلع ستينات القرن العشرين وهي بذلك من الصناعات الدوائية العربية المبكرة بعد مصر والمغرب وحقت طوال هذه الفترة إنجازات وقفزات إيجابية مميزة ، إذ يبلغ عدد شركات صناعة الدواء البشري حالياً ١٧ شركة وذلك بعد الإندماجات التي تحققت عام ٢٠٠٤^(١).

هذا وتختلف هذه المصانع والشركات من حيث الحجم ، مقدار رأس المال المستثمر ، وعدد العاملين فيها ، وتعتمد شركات إنتاج الدواء المحلية تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي لإنتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية التي تضعها كل من منظمة الصحة العالمية التابعة للأمم المتحدة ، وإدارة الدواء والغذاء الأميركية لكي تتمكن من التصدير للخارج وهذا ما نجحت فيه فعلاً ، حيث أن معظم تلك الشركات نجحت في تسجيل منتجاتها وتسويقها لدى معظم الدول العربية ، وبعض البلدان الأوروبية والإفريقية وأصبحت تعتمد في أغلب مبيعاتها على التصدير للأسواق الخارجية .

ويبين الجدول التالي شركات صناعة الأدوية الأردنية ومراكز الأبحاث الأعضاء في الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية حتى العام ٢٠٠٦:

جدول رقم (٢) شركات إنتاج الأدوية الأردنية الأعضاء في الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية

الرقم	الشركة	تاريخ التأسيس	رأس المال المسجل / مليون دينار	عدد العاملين
١	العربية لصناعة الأدوية	١٩٦٢	٢٠٠٠	٨٣٤
٢	دار الدواء للتنمية والإستثمار	١٩٧٥	٢٠٠٠	٧٢٠
٣	أدوية الحكمة	١٩٧٧	٢،٣	٦٣٨
٤	الأردنية لإنتاج الأدوية	١٩٧٨	٢٠٠٠	٣٩٧
٥	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية	١٩٨٣	٥٠٠	٢٦٠
٦	المتحدة لصناعة الأدوية	١٩٨٩	١٥٠٠	٣٠٥

(١) الحجوي ، عبدالله ، (٢٠٠٦) ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية ، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية

١٦١	٢٠٠	١٩٨٩	عمان للصناعات الدوائية	٧
١٨٩	٥٠٠	١٩٩٢	الرام للصناعات الدوائية	٨
٩٩	٥٠٥	١٩٩٣	الحياة للصناعات الدوائية	٩
٦٤	١٠٢	١٩٩٣	فيلادلفيا لصناعة الأدوية	١٠
١٧٢	٩٠٥	١٩٩٣	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية	١١
٢٨٥	٢٥٠٣	١٩٩٤	الدولية للدواء	١٢
٩٩	٣٠٥	١٩٩٦	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	١٣
٣١	١٢٠٨	١٩٩٧	الكندي للصناعات الدوائية	١٤
٩٤	٥٠٠	١٩٩٩	نهر الأردن للصناعات الدوائية	١٥
٤٣٤٨	١٤٨٠١		المجموع	

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية .

جدول رقم (٣) مراكز الأبحاث الأعضاء في الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية

الرقم	مراكز الأبحاث الأعضاء في الإتحاد	تاريخ التأسيس	رأس المال المسجل / مليون دينار	عدد العاملين
١	الشركة العالمية للأبحاث الصيدلانية	١٩٩٧	١٠	٩٢
٢	التقنية للصناعات الدوائية	٢٠٠٢	٧٠٥	٥٠

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية .

١-١ خصائص صناعة الدواء الأردني

وفقاً لما تتمتع به شركات إنتاج الدواء المحلية من خصائص تنظيمية وما تمتاز به البيئة المحيطة بها فإن قطاع الصناعات الدوائية الأردني يمتاز بعدة خصائص من أهمها :

١. أن معظم شركات إنتاج الأدوية المحلية حديثة الإنشاء ، حيث أن معظم تلك الشركات تأسست بعد عام ١٩٨٨ ، وتقوم هذه الشركات بالتركيز على صناعة نفس المجموعات الدوائية مما أدى الى احتدام المنافسة المحلية بينها ، لاسيما أن السوق المحلي هو سوق ضيق نسبياً .

٢. يوجد لدى جميع شركات إنتاج الدواء المحلية أقسام دراسات وبحث وتطوير ، إلا أن تلك الأقسام لا تقوم إلا بإجراء الدراسات التالية :

١. دراسات التركيب أو التوليف (Formulation Studies): وهي عبارة عن الدراسات التي تتضمن عمل عدة محاولات للوصول الى تركيبة مشابهة لتركيب الدواء الأصلي من حيث الإنحلال في أكثر من وسط معياري .

٢. دراسات الثبات (Stability Studies): وهي عبارة عن إجراء الدراسات حول قدرة المستحضر الصيدلاني على الإحتفاظ بخواصه الفيزيائية والكيميائية والعلاجية والجرثومية طيلة مدة خزنه واستخدامه من قبل المريض .

٣. دراسات المكافئة الحيوية (Bioequivalence Studies): وهي عبارة عن إجراء دراسات المقارنة ما بين الدواء الأصلي والدواء البديل الذي تقوم بإنتاجه الشركة من حيث الذائبية والإمتصاص والتأثير الدوائي على المريض .

وبالنظر الى أنواع الدراسات التي تقوم بها أقسام البحث والتطوير في الشركات المحلية نجد أن جميعها تنصب على تقليد الأدوية الأصلية التي تخرعها الشركة الأم ، ولا تقوم بأي دراسات تتعلق بتطوير وابتكار أية أدوية جديدة مثل دراسات تركيب المركبات المعقدة ، ودراسات السموم والدراسات السريرية التي تعتمد عليها الشركات العالمية في المنافسة لغزو الأسواق الخارجية .

ومن الملاحظ أن إنفاق الصناعة الدوائية الأردنية على البحث والتطوير قد ازداد كنسبة من إجمالي المبيعات من ٢,٨% عام ٢٠٠٠ الى ٥,١% عام ٢٠٠٤ وبلا شك أن هذه النسبة صغيرة وفقاً

للمعدلات المسجلة في الدول المتطورة ، غير أنها من أعلى النسب المسجلة في الدول العربية والدول النامية . ويبين الجدول التالي نسب الإنفاق على البحث والتطوير من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٥ :

جدول رقم (٤) نسب الإنفاق على البحث والتطوير في الأردن

السنة	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥
% من المبيعات	٢,٨ %	٢,١ %	٢,٨ %	٣,١ %	٥,١ %	٤,٦ %

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية .

كما ويبين الجدول التالي عدد ونسبة العاملين في البحث والتطوير حسب المستوى العلمي :

جدول رقم (٥) العاملين في البحث والتطوير في الأردن

المستوى	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	المجموع	إجمالي الصناعة
المجموع	١٠	٢٣	١٢٠	٢٧	١٨٠	٤,٣٤٨
العاملون في البحث والتطوير %						٤ %

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية .

٣. تتوجه معظم شركات إنتاج الدواء المحلية الى تصدير معظم منتجاتها الى السوق العربية وبعض الأسواق الدولية ، ويعزى ذلك الى ضيق السوق المحلية وشدة المنافسة فيه . وتحتدم المنافسة بين الشركات المحلية في السوق المحلية كونها تركز على إنتاج نفس الزمر الدوائية .

٤. عدم قدرة شركات إنتاج الدواء المحلية على التدخل في وضع تسعيرة معينة لمنتجاتها حيث تقوم وزارة الصحة الأردنية بتحديد أسعار الأدوية التي تقبل تسجيلها عند مستوى منخفض ، لأنها بذلك تراعي مصلحة المستهلك .

ومن الجدير بالذكر أن وزارة الصحة تعتمد سعراً موحداً لجميع الأدوية الأردنية المتماثلة دون أي اعتبار لمصلحة الشركة المصنعة ، مما أثر سلباً على جميع الشركات الدوائية المحلية ، حيث أن هذا الإجراء قتل المنافسة المحلية من جهة ومن جهة أخرى فإن السعر التصديري للأدوية المحلية كان مماثلاً للسعر المحلي والذي هو بالأساس أقل من سعر الدواء المستورد المماثل.

٢-١ الأهمية الاقتصادية لقطاع الصناعة الدوائية في الأردن

أولاً : المساهمة في إجمالي الصادرات الوطنية

لهذه الصناعة دور رائد وفعال على صعيد الإقتصاد الكلي للأردن ، حيث تقود الصناعة الدوائية القطاعات التصديرية وتمثل صادرات المنتجات الصيدلانية (نحو ٨٤% منها أدوية بشرية) ما يعادل ٧,٧% من إجمالي الصادرات الأردنية ، مساهمة وبشكل ملحوظ في خفض عجز ميزان التجارة الخارجية . وخلال السنوات ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥ زادت الصادرات من الأدوية البشرية بمعدل ١٧% سنوياً ، وتعود هذه النجاحات الملحوظة الى ما يتمتع به الدواء الأردني من مستوى نوعية وجودة عاليين . ويبين الجدول التالي أهم الصادرات الوطنية خلال الأعوام من ٢٠٠١ وحتى ٢٠٠٥ :

جدول رقم (٦) أهم الصادرات الوطنية

التصنيف	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	النسبة الى الإجمالي ٢٠٠٥
الخضروات	٨٢	٩٥	٩٩	١٢٨	١٥٩	٦,٢%
الفوسفات	٩٠	٩٦	٩١	١١٨	١١٩	٤,٦%
البوتاس	١٣٨	١٣٧	١٤٥	١٦٤	١٩٦	٧,٦%
حامض الفوسفوريك	٣٧	٦٢	٦١	٦٤	٧٠	٢,٧%
المنتجات الصيدلانية	١٣٠	١٤٣	١٣١	١٥٨	١٩٩	٧,٧%
مستحضرات التنظيف والعطور	٣٣	٥٢	٤٧	٤٩	٤٠	١,٦%
الأسمدة	٦٢	٦٤	٧٤	١٢٤	١٢٣	٤,٨%
الملابس	٢٠٤	٣٥٨	٤٨٠	٧٠٩	٧٤٥	٣,٠%
إجمالي الصادرات الكلي	١٣٥٢	١٥٥٧	١٦٧٥	٢٠٣٧	٢٥٧٠	

المصدر : البنك المركزي الأردني .

كما وتساهم الصناعة الدوائية بشكل إيجابي في تعديل الميزان التجاري للأردن وفي خفض عجزه حيث يبين الجدول التالي التجارة الخارجية للمنتجات الصيدلانية بالمليون دينار خلال الفترة ما بين ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠٠٥ :

جدول رقم (٧) التجارة الخارجية للمنتجات الصيدلانية

السنة	الواردات	الصادرات	إعادة التصدير	فائض الميزان التجاري
٢٠٠٠	٨٨	١١٠	٧	٢٩
٢٠٠١	٩٧	١٣٠	٧	٤٠
٢٠٠٢	١٠٧	١٤٣	١١	٤٧
٢٠٠٣	١٣٧	١٣١	١٨	١٢
٢٠٠٤	١٥٢	١٥٨	١٥	٢١
٢٠٠٥	١٧٢	١٩٩	١٤	٤١

المصدر : دائرة الإحصاءات العامة .

ومن الجدير بالذكر أن الدواء الأردني يصدر لأكثر من ٥٠ دولة في مختلف القارات من ضمنها دول مثل الولايات المتحدة والإتحاد الأوروبي ، ويذهب نحو ٩٠ % من هذه الصادرات الى أسواق الدول العربية .

ثانياً : المساهمة في إجمالي العمالة في قطاع الصناعة التحويلية

استطاعت الصناعة الدوائية الأردنية تشغيل عدد كبير من خريجي الجامعات وكليات المجتمع والثانوية العامة ، فبعد أن كان عدد العاملين ٢٦٠ عاملاً في عام ١٩٧٦ ارتفع تدريجياً حتى بلغ ١٢٥٠ عاملاً عام ١٩٨٨ ثم وصل الى ٢٥٧٠ عاملاً عام ١٩٩٥ ثم ارتفع ليصل ٣١٠٠ عام ١٩٩٨ وبلغ عدد العاملين في صناعة الأدوية ٤,٣٤٨ موظف وعامل خلال العام ٢٠٠٥ ، تمثل الإناث ٣٩% من مجموعهم ، كما أن عدد حملة الشهادات العليا (دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير ودكتوراه) يزيد عن ٥٥% من إجمالي العاملين في هذه الصناعة . ويعمل ٦٢% من مجموع العاملين الموظفين في شركات صناعة الأدوية في أقسام ودوائر الإنتاج المختلفة و ٢٦% في مجال الإدارة و ١٢% في التسويق والمبيعات .

٣-١ تحليل البيئة التنافسية لقطاع الصناعة الدوائية الأردني باستخدام الماسة الصناعية

١. ظروف الطلب :

من المثير للإهتمام أن صناعة الدواء الأردني التي حققت نجاحات في اختراق الأسواق الخارجية بحيث أنها تصدر ٧٥% من إنتاجها ، لازالت حصتها في السوق المحلي صغيرة (٢٧%) وهي نسبة متواضعة مما يوجب على هذه الصناعة الإهتمام بالسوق المحلي إضافة الى أسواق التصدير .

حيث يبين الجدول التالي مبيعات الصناعة الدوائية الأردنية في السوق الأردني بالمليون دينار خلال الأعوام من ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠٠٥ :

جدول رقم (٨) مبيعات الصناعة الدوائية الأردنية في السوق الأردني

السنة	للقطاع الخاص	للقطاع العام	المجموع
٢٠٠٠	٢٢,٩	٩,٨	٣٢,٧
٢٠٠١	٢٥,١	١٠,٦	٣٥,٧
٢٠٠٢	٢٤,٣	١١,٩	٣٦,٢
٢٠٠٣	٣١,٥	١١,٢	٤٢,٧
٢٠٠٤	٣٣,٠	١١,٣	٤٤,٣
٢٠٠٥	٣٨,٦	١٢,١	٥٠,٧
المعدل	٢٩,٢	١١,١	٤٠,٤
%	٧٢	٢٨	١٠٠

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية .

كما ويبين الجدول رقم (٩) إجمالي المبيعات السنوية للصناعة الدوائية الأردنية في السوق المحلي وأسواق التصدير بالمليون دينار أردني :

جدول رقم (٩) إجمالي المبيعات السنوية للصناعة الدوائية الأردنية في السوق المحلي وأسواق التصدير

السنة	السوق المحلي	التصدير	الإجمالي
٢٠٠٠	٣٢,٧	٨٠,٦	١١٣,٣
٢٠٠١	٣٥,٧	١٠٠,٧	١٣٦,٤
٢٠٠٢	٣٦,٢	١٠٧,٠	١٤٣,٢
٢٠٠٣	٤٢,٧	١١٠,٧	١٥٣,٤
٢٠٠٤	٤٤,٣	١٣٢,٤	١٧٦,٧
٢٠٠٥	٥٠,٧	١٤٨,٠	١٩٨,٧

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية .

ويبقى السوق المحلي ، من وجهة نظر اقتصادية، بمثابة سوق واعدة لصناعة الدواء الأردنية حيث بلغت حصة الفرد عام ٢٠٠٤ من الدواء ٤٢ دينار مقابل ٣٢ دينار في عام ٢٠٠٠ ، أي أن معدل الزيادة السنوية في الطلب على الأدوية البشرية في الأردن هو ٨%. وذلك يعني أن حجم هذا الطلب سيتضاعف في عام ٢٠١٣ مما يؤدي الى فرص مستقبلية واعدة كي تقوم صناعة الدواء الأردنية بتعزيز وتقوية دورها في السوق المحلي ، مع ضرورة الإدراك بأن نجاح هذه المهمة منوط والى حد بعيد بقدرة هذه الصناعة على إنتاج دوائي يلبي حاجة السوق من الأدوية غير المتوفرة حالياً ، وبمعنى أدق أن تتجه صناعة الدواء الأردنية الى التخصص وعدم التماثل في الإنتاج .

ويبين الجدول التالي قيم استهلاك الدواء في الأردن بالمليون دينار خلال الأعوام ٢٠٠٠ وحتى ٢٠٠٥ :

جدول رقم (١٠) استهلاك الدواء في الأردن

السنة	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	*٢٠٠٥
الإستهلاك الكلي بسعر التصدير	١١٦,٦	١٣٦,٢	١٣٢,٠	١٤٨,٣	١٥٩,٠	١٨٢,٠
الإستهلاك الكلي بسعر البيع للمستهلك	١٦١,٥	١٨٤,٦	١٩١,٥	٢١١,٠	٢٢٦,٠	٢٥٨,٠
معدل الإستهلاك : دينار / الفرد	٣٢,١	٣٥,٣	٣٥,٦	٣٨,٥	٤٢,٠	٤٧,٠
نسبة الإنتاج المحلي من الإستهلاك الكلي	% ٣٧,٧	% ٣٦,٣	% ٢٧,٢	% ٢٦,٠	% ٢٨,٠	% ٢٦,٥
نسبة زيادة الإستهلاك سنوياً	% ٢,٢	% ١٥,٣	% ٣,٧-	% ١٠,٢	% ٧,٢	% ١٤,٥

المصدر : وزارة الصحة .

* تقديرية

أما عن التوجه للتصدير للأسواق العربية بشكل أكبر من الأسواق الدولية فيعزى الى أن العديد من الدول العربية لا تطبق قواعد حقوق الملكية الفكرية وبالتالي فإنه من المغري بالنسبة لتلك الدول العمل على استيراد الأدوية الأردنية والتي هي بالأصل تقليد للأدوية الأجنبية وتتمتع بجودة عالية وأسعار منخفضة عن أسعار الدواء الأجنبي بنفس الوقت .

ويبين الجدول التالي أهم أسواق التصدير الرئيسية للصناعة الدوائية الأردنية وقيمة الصادرات لكل دولة بالمليون دينار خلال الأعوام من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٥ :

جدول رقم (١١) أسواق التصدير الرئيسية للصناعة الدوائية الأردنية

٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	الدولة
٦٠	٤٩	٤٠	٤١	٣٥	٢٤	السعودية
١٥	١٣	٧	٢٨	٢٩	٤١	العراق
٤٦	٣٤	٢٩	٢٤	١٥	١٠	الجزائر
١٤	١١	٩	٧	٥	٦	السودان
٧	٦	٥	٦	٧	٨	ليبيا
٨	٧	٦	٥	٤	٤	اليمن
٨	٧	٦	٥	٥	٤	الإمارات
٤	٣	٥	٥	١١	٠	المانيا
٨	٦	٤	٤	٣	١	لبنان
٢	٢	٣	٣	٣	٢	تونس
٢	٢	٢	٢	٣	٣	مصر
٣	٣	٢	٢	٢	٢	عُمان

المصدر: الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية.

٢. الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة :

يمكن تقسيم قطاع الأدوية الأردني الى ثلاث فئات : شركات تأسست في عقد السبعينيات ، وشركات تأسست في أواخر الثمانينيات وأوائل عقد التسعينيات وشركات تأسست في بداية الألفية الجديدة.

وإذا ما نظرنا الى طبيعة المنتجات الأولية التي يمكن تصنيعها ضمن حقل الصناعات الدوائية فإنها تنقسم الى أربعة أقسام⁽¹⁾:

١. الأدوية الخاضعة لنظام براءة الإختراع (Patented Drugs) : وهي الأدوية التي لا يمكن تصنيعها إلا من قبل الشركة المخترعة وذلك تحت طائلة المسؤولية .

٢. الأدوية الخاضعة لنظام براءة الإختراع ويعاد تصنيعها من قبل شركات مقلدة بدون اتفاق مسبق مع الشركة المخترعة (Reproductions at in-Patent Drugs) .

٣. الأدوية المنتهية براءة اختراعها ويمكن تصنيعها قانونياً من قبل اي شركة أخرى غير الشركة المخترعة (Generic Drugs).

٤. الأدوية الخاضعة لنظام براءة الإختراع وتصنع من قبل شركات أخرى ولكن بترخيص من الشركة المخترعة (Under License Drugs).

وهناك صناعات وسيطة في حقل الصناعات الدوائية وتشمل تصنيع الكبسولات الجلاتينية الصلبة الفارغة وصناعة السيفالوسبورينات.

وبمطابقة طبيعة المنتجات الدوائية مع ما تقوم بتصنيعه شركات إنتاج الدواء المحلية نستطيع أن نستوضح طبيعة هيكل الصناعات الدوائية في الأردن كما هو موضح في الشكل رقم (٩).

(1) وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، الفريق الوطني للتنافسية ، بيانات غير منشورة



الشكل رقم (9) هيكل الصناعات الدوائية في الأردن⁽¹⁾

ويتضح من الشكل أن جميع شركات الأدوية المحلية تركز على إنتاج نفس المجموعات الدوائية مع الملاحظة أن هناك ثلاث شركات تقوم بالإنتاج في حقل الصناعات الدوائية الوسيطة ، أما بالنسبة للأدوية المبتكرة ، أي تطوير وابتكار دواء جديد يطرح باسم الشركة المخترعة فإنه لا يوجد أي شركة أردنية تقوم بإجراء البحوث والدراسات اللازمة لطرح منتجات جديدة في الأسواق ، مما يساهم في الحد من قدرتها على المنافسة باستخدام الأدوية الجديدة ، كما هو الحال لدى الشركات الدوائية العالمية ، حيث تشير الدراسات الى أن مصادر الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية تنحصر في التمايز العلاجي وابتكار المركبات الجزئية الجديدة .

(1) وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، الفريق الوطني للتنافسية ، بيانات غير منشورة ، ١٩٩٩

إن تركيز الشركات الدوائية الأردنية على إنتاج المجموعات الدوائية ذاتها وعدم بذلها جهداً كبيراً في مجال تطوير منتجات جديدة أو تنويع المنتجات القائمة أدى إلى حتمية التنافس بينها ، خاصة إذا علمنا بأن بعضاً من أدوية الشركات المحلية التي باشرت إنتاجها في عقد التسعينيات مماثلة لأدوية مصنعة محلياً أو موجودة في السوق منذ فترة أطول ، وبذلك باتت هذه الشركات تتنافس على الأسعار المحددة سلفاً من قبل وزارة الصحة ، ناهيك عن ازدياد حدة المنافسة فيما بين الشركات على المجموعات الدوائية ذاتها والتي تشكل النسب الأكبر من إجمالي مبيعاتها .

أما فيما يتعلق بحجم المنافسة بين شركات الأدوية المحلية من جهة وشركات الأدوية الأجنبية والعربية من جهة أخرى فنجدها قوية فالأجنبية تمتلك عدداً من المميزات أهمها : الإسم التجاري المتداول ، وحضورها في السوق منذ فترة أطول وتركيزها على إنتاج الأدوية الجديدة ، أما الشركات العربية - والتي تمثل أسواقها المحلية السوق الرئيسية للشركات الأردنية- فأصبحت تنتج أدوية شبيهة للأدوية التي تنتجها الشركات الأردنية كما أن عددها في ازدياد مستمر مما يجعل عملية التصدير لهذه الأسواق صعبة .

٣. عوامل الإنتاج :

يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري استثماراً منتجاً لا يقل عائده عن الإستثمار في باقي عناصر الإنتاج ، فكلما زادت كفاءة الأيدي العاملة أمكن الإستفادة من المواد الخام والآلات بشكل أفضل فالعنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر مقومات الصناعة الدوائية .

إن توافر الموارد البشرية الفنية وعالية التأهيل من العوامل الرئيسية التي أسهمت بنشوء وتطور صناعة الدواء في الأردن الذي يوجد فيه الآن ثمان كليات للصيدلة يبلغ عدد الطلبة الدارسين فيها ٥،٦٦٧ طالباً ويتوقع أن يتخرج منها سنوياً أكثر من ١١٣٠ صيدلاني . ويلاحظ أن الإقبال على دراسة العلوم الصيدلانية خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٠ كان ملحوظاً ومتسارعاً إذ ازداد عدد طلبة كليات الصيدلة بمعدل ١١% سنوياً . وهناك كذلك ٩،١٢٠ طالباً على مقاعد الدراسة في أحد عشر جامعة أردنية يتلقون العلوم الطبية المساعدة والتي شهدت بدورها إقبالاً لافتاً فازداد عدد الطلبة الدارسين للعلوم الطبية المساعدة خلال السنوات الخمس الماضية بمعدل ٢٤% سنوياً . كما تقوم كليات المجتمع بتدريس مساقات في المهن الطبية المساعدة لدرجة الدبلوم ويبلغ عدد الطلبة الدارسين لها ٤،٣٥٤ طالباً . وجميع هذه الموارد البشرية توفر للصناعة رافداً جيداً يغطي احتياجاتها من القوى البشرية عالية التأهيل.

ويبين الجدول التالي العاملون في الصناعات الدوائية الأردنية حسب المستوى العلمي والجنس خلال العام ٢٠٠٥ :

جدول رقم (١٢) العاملون في الصناعات الدوائية الأردنية

المستوى	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	أقل	المجموع	%
ذكور	٢٦	٨٧	٨٥٢	٦٨٧	٤٩١	٥٢٩	٢،٦٧٢	٦١%
إناث	٣	٣٠	٣٦٧	٤٤٢	٤٦٩	٣٦٥	١،٦٧٦	٣٩%
المجموع	٢٩	١١٧	١،٢١٩	١،١٢٩	٩٦٠	٨٩٤	٤،٣٤٨	١٠٠%
%	٧%	٢،٧%	٢٨%	٢٦%	٢٢%	٢٠،٦%	١٠٠%	

المصدر : الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية .

ومن الملاحظ أن أكثر من نصف مصانع الدواء الحالية تم بناؤها وتشغيلها في تسعينات القرن العشرين وهي مجهزة بأحدث المعدات والتقنيات الصناعية ، الأمر الذي يوفر طاقات إنتاجية كبيرة يجري استغلال بعضها عن طريق التصنيع التعاقدى مع الشركات العالمية فضلاً عن الاندماجات التي جرت بين بعض الشركات حديثة التأسيس والشركات الأكبر عمراً حيث أتاح ذلك للشركات الجديدة مزج الخبرة المتراكمة والقدرات البشرية مع التكنولوجيا الحديثة .⁽¹⁾

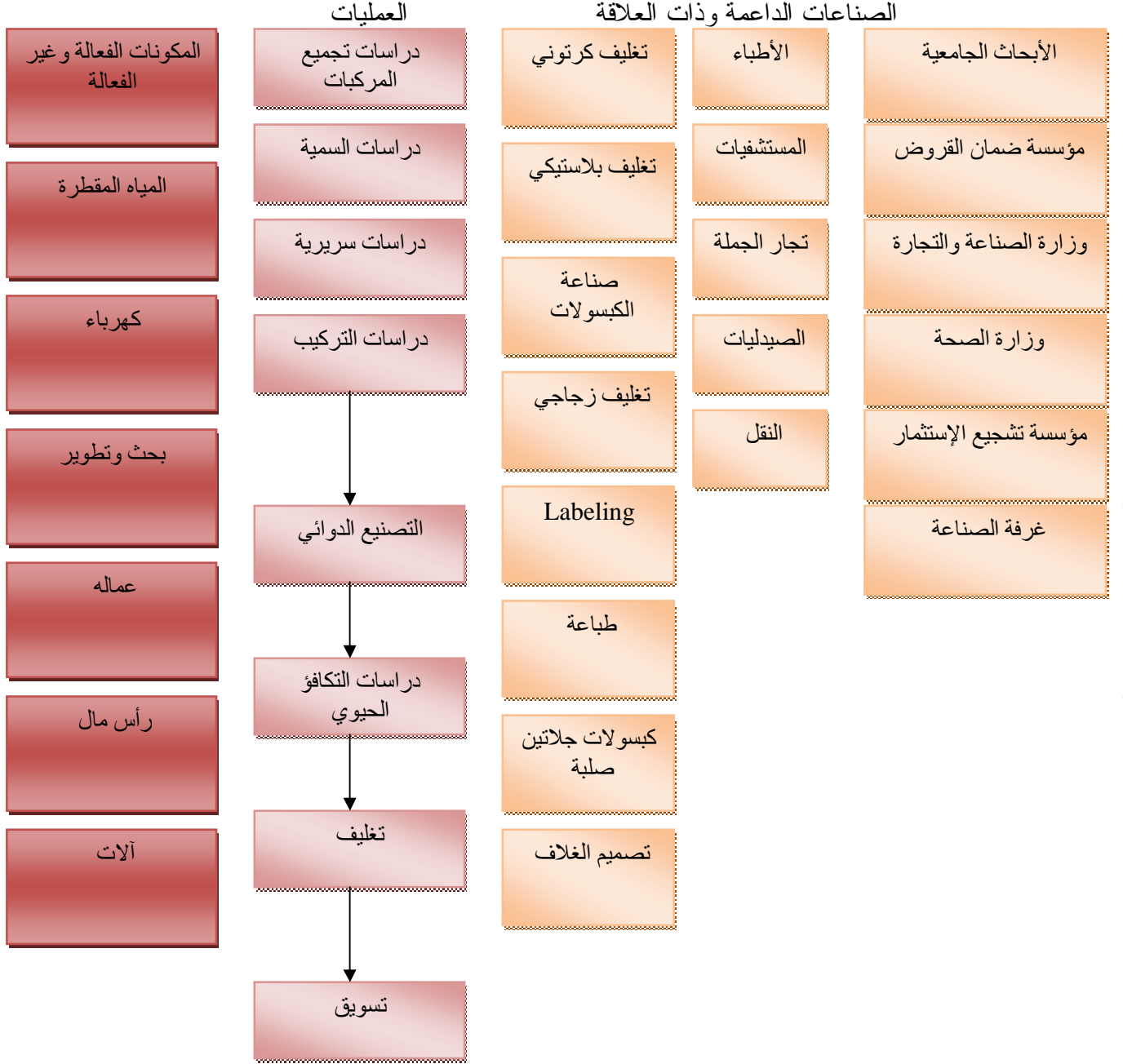
كما وتختص مراكز دراسات التكافؤ الحيوي بإجراء البحوث الطبية والسريرية والبيولوجية اللازمة لتسجيل الأدوية ، وفي الأردن الآن خمسة مراكز لدراسات التكافؤ الحيوي تقدم هذه الخدمة لشركات الأدوية الأردنية والأجنبية ، وهي متطلب أساسي لتسجيل الأدوية الجنيسة⁽²⁾ ، كما أن البيئة القانونية مهيأة لعمل هذه الدراسات خاصة بعد صدور التشريعات التي تنظم عمل هذه الدراسات على الإنسان في الأردن .

٤ . الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العقود)

تستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محلياً وعالمياً ، عندما تتشكل الشركات والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عقوداً صناعياً متكاملات تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع ، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي الى رفع الإنتاجية .

(1) الحجاوي ، عبدالله ، (٢٠٠٦) ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية ، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية
(2) الأدوية الجنيسة : بعد إنتهاء فترة الحماية القانونية يسمح القانون لأي شركة لتصنيع الدواء بأن تصنع نفس الدواء ولكن بسعر أرخص من الدواء المبتكر ، ويسمى الدواء الجديد بالدواء المماثل أو الجنيس (Generic) وتختلف الأدوية المماثلة في شكلها ولونها وشكل عبوتها عن الدواء المبتكر .

ويوضح الشكل رقم (10) خريطة العنقود الصناعي (خريطة عنقود صناعة الأدوية الأردنية) (1) :



(1) الراحلة ، نسيم ، (٢٠٠٠) ، مدى قدرة شركات الأدوية العربية على مواجهة التحديات المستقبلية: "تجربة الأردن" ، ورقة مقدمة الى ندوة : "أثار العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية على مستقبل الصناعة الدوائية العربية" تونس، وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، قسم التنافسية .

ولتحديد العلاقات بين الصناعات الداعمة والمرتبطة والصناعة الرئيسية يمكن الإستعانة بخريطة العنقود الصناعي ، وفي هذا الإطار خريطة عنقود الأدوية - على اعتبارها الصناعة الرئيسية - وفيما يلي شرح لمكونات الخريطة :

- مدخلات الإنتاج : وتشمل المواد الفعالة وغير الفعالة للأدوية والعمالة والآلات والبحث والتطوير إضافة الى رأس المال والتكنولوجيا .
- العمليات الإنتاجية : وتبتدئ بتخليق المركب الدوائي والدراسات ذات العلاقة بالسمية والسرييرية والتوليف والنبات والتكافؤ الحيوي وانتهاءً بتعبئة الدواء وتسويقه .
- الصناعات الداعمة والمرتبطة : وتشمل الجهات المعنية بالقطاع الدوائي كوزارة الصحة ، ووزارة الصناعة والتجارة ، وغرفة الصناعة ، ومؤسسة المدن الصناعية، ومؤسسة تشجيع الإستثمار ، وكليات الصيدلة في الجامعات ، وعيادات الأطباء ، والصيدليات ، والمستشفيات ، بالإضافة الى مصانع التعبئة والتغليف (كالأنابيب والعبوات البلاستيكية والزجاجية ورقائق الألمنيوم وعلب الكرتون) .

- دور الحكومة الأردنية :

مع إتساع إطار العولمة واندماج الأسواق العالمية وتحرير التجارة ، تبنت الحكومة الأردنية سياسة تجارية قائمة على الإنفتاح التدريجي على الإقتصاد العالمي وتفكيك الرسوم الجمركية ورفع الحماية عن الإنتاج المحلي ، مع تعظيم الإستفادة من الفرص التي يتيحها ودرء مخاطره المحتملة على كافة القطاعات الإقتصادية كون أن دورها أضحى يتمثل بفتح الأسواق وإيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة . وفي هذا المجال تم توقيع العديد من الإتفاقيات الإقتصادية والتجارية من أهمها : إتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية (EURO-JOR. ASSOCIATION AGREEMENT) ، والإلتزام الى منظمة التجارة العالمية (WTO) ، وإتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى (AFTA) ، وإتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأميركية ، وإتفاقية المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ) .

لقد اقتضى انضمام الأردن الى تلك الإتفاقيات تعديل تشريعاته لتتناسب والتشريعات الدولية ، ومن أهم هذه التشريعات حزمة القوانين المتعلقة بإتفاقية حقوق الملكية الفكرية .

- حقوق الملكية الفكرية⁽¹⁾ :

تزود حقوق الملكية الفكرية المخترعين والمبدعين والفنانين والأدباء بحقوق قانونية لحماية إنتاجهم ، كما أنها تنظم وتحمي الشعارات والأسماء والصور والتصاميم المستخدمة في قطاع الاقتصاد والأعمال، ولكن غالبية المؤسسات العلمية والبحثية في الوطن العربي ودول العالم الثالث تفتقر لوجود سياسات للملكية الفكرية تنظم العلاقة بين المؤسسات والباحثين والعاملين فيها، في حين إن معظم الجامعات والمؤسسات البحثية في الدول المتقدمة تضع سياسات للملكية الفكرية خاصة بها وتنظم العلاقة بين الباحثين والأساتذة والدارسين لما فيه مصلحة المجتمع، وقد أصبح من المعروف أن تنظيم وحماية حقوق الملكية الفكرية له مردود ايجابي على تحفيز الباحثين وتشجيع القدرات الإبداعية لدى الأفراد مما ينعكس إيجابا على تطوير ودعم الاقتصاد الوطني والدفع للحاق بركب التكنولوجيا الحديثة.

(1) الخضيرى ، غازي ، (٢٠٠٧) ، دور البحث والتطوير في مجال الملكية الفكرية : تجربة الأردن ، ورقة عمل مقدمة لندوة الويبو الوطنية حول الملكية الفكرية لفائدة أعضاء غرفة التجارة والصناعة ، مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير ، عمان .

- أنواع الملكية الفكرية

يمكن تقسيم الملكية الفكرية إلى أربعة أقسام رئيسية وهي براءات الاختراع والعلامات التجارية والتصاميم والنماذج الصناعية وحقوق الطبع كما يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين من حيث مجال العمل وهي: الملكية الصناعية والملكية الفنية والأدبية ، وتعتبر الملكية الصناعية أحد جوانب الملكية الفكرية المتعلقة بإبداعات البشر في مجال الصناعة من اختراعات وابتكارات تسهم في حل مشاكل معينة وتشمل براءات الاختراع والعلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية والتصاميم الصناعية والمنافسة غير المشروعة والأسرار التجارية. وتعتبر هذه القطاعات أساسية في عملية التبادل التجاري الدولي، حيث تحكم أغلب هذه القطاعات قوانين ملكية فكرية عالمية متطورة، أما السلطة المختصة في إدارة ومتابعة الملكية الصناعية في الأردن فهي مديرية حماية الملكية الصناعية في وزارة الصناعة والتجارة، وهي الجهة المسؤولة عن اعداد وتنفيذ السياسات الكفيلة بتحقيق التنمية في مجال الملكية الصناعية، اذ تعنى بحماية الإبداع والابتكار البشري في مجال العلامات التجارية وبراءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية وتصاميم الدوائر المتكاملة والمؤشرات الجغرافية بهدف زيادة الاستثمارات المحلية والاجنبية في الاردن وتشجيع النشاطات التجارية، وتسعى هذه المديرية إلى النهوض بمستوى الحماية لعناصر الملكية الصناعية المختلفة عن طريق الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية وتعديل التشريعات بما يتواءم معها والتعاون مع منظمات الملكية الصناعية ومكاتب الملكية الفكرية لدى الدول العربية والاجنبية.

- البنية القانونية للملكية الفكرية في الأردن

يوجد في المملكة تشريعات للملكية الفكرية تتضمن قانون حقوق الطبع وقانون العلامات التجارية وقانون براءات الاختراع وقانون الرسوم الصناعية والنماذج الصناعية وقانون الأسرار التجارية وقانون المنافسة غير المشروعة، مما أسس منظومة كاملة لحقوق الملكية الفكرية مع العلم بأن هناك حاجة لبعض الانظمة والتعليمات التنفيذية لتطبيق هذه التشريعات.

لدى الأردن خبرة جيدة في مجال حماية الملكية الفكرية، ويرجع هذا إلى عام ١٩٥٢ عندما تم وضع أول قانون للعلامة التجارية، كما تم التعريف بأول قانون يتعامل مع قضايا الملكية الفكرية الحديثة في الأردن عام ١٩٩٢ - قانون حماية حق المؤلف- وقد تم تعديل هذا القانون عدة مرات بعد عام

١٩٩٨ على اثر انضمام الاردن لاتفاقية برن، أما بالنسبة إلى رزمة التشريعات الكاملة فقد بدأت عام ١٩٩٩ تزامناً مع انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية في عام ٢٠٠٠ ليصبح العضو ١٣٦، واستجابة لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية العالمية فقد أصدرت المملكة جميع القوانين المتعلقة بالملكية الفكرية مثل قانون الرسوم الصناعية والنماذج الصناعية والمنافسة غير المشروعة.

والجدير بالذكر أن المملكة عضو في إتفاقية "برن" منذ عام ١٩٩٩ وعضو في إتفاقية باريس ، كما أن المملكة عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) التي تدير إتفاقيات الملكية الفكرية منذ عام ١٩٨٤م إذ تم التوقيع على الإنضمام في عام ١٩٨٥ ، كما تم الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية (W.T.O) بعد أن استكمال كافة المتطلبات ، وقد أصدرت الحكومة الأردنية عددا من القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية ومررت في مراحلها الدستورية وتم نشرها في الجريدة الرسمية وهي :

- قانون حماية حق المؤلف رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٢.
- قانون براءات الإختراع رقم (٣٢) لسنة ١٩٩٩.
- قانون العلامات التجارية رقم (٣٣) لسنة ١٩٥٢.
- قانون المنافسة غير المشروعة و الأسرار التجارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٠.
- قانون علامات البضائع رقم (١٩) لسنة ١٩٥٣.
- قانون الرسوم الصناعية و النماذج الصناعية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠.
- قانون حماية التصاميم للدوائر المتكاملة رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٠.
- قانون المؤشرات الجغرافية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٠.
- قانون الأصناف النباتية الجديدة رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠.
- تعليمات التدابير الحدودية لحماية حقوق الملكية الفكرية رقم (٧) لسنة ٢٠٠٠.

حماية الأسرار التجارية وبراءات الاختراع ضمن اتفاقية حقوق الملكية الفكرية :

١. حماية الأسرار التجارية :

يتمثل الإطار القانوني الذي تُحمى على أساسه المعلومات السرية في الأردن بالمادة رقم (٨) من قانون المنافسة غير المشروعة والأسرار التجارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٠ ، والتي تضمنت "حماية البيانات من الإستعمال التجاري غير المنصف وذلك بمنع أي شخص آخر لم يحصل على موافقة مقدمها من الإعتماد عليها مثل تلك الأدوية والمنتجات الخاصة بها إلا بعد مرور خمس سنوات على تاريخ حصول مقدم تلك البيانات على موافقة لتسويق منتجاته" .

هذا وتتباين فترة حماية البيانات عالمياً ، فنجدها (١٠) سنوات في دول الإتحاد الأوروبي و (٥) سنوات في أميركا .

إن ما يتضمنه تطبيق هذه المادة يتمثل بعدم السماح لأي مصنع أردني الإعتماد على البيانات المقدمة من قبل الشركة التي تقدمت لتسجيل دواء جديد لتسويق دوائه إلا بعد مرور (٥) سنوات .

٢. براءات الاختراع :

يتمثل الإطار القانوني الذي يحكم براءات الاختراع في الأردن بقانون براءات الاختراع رقم (٣٢) لسنة ١٩٩٩ ، وفيمايلي أهم البنود الواردة في القانون ذات العلاقة بالصناعة الدوائية :

- منح براءة الاختراع لكل من طريقة التصنيع والمنتج النهائي لمدة ٢٠ سنة .
- جواز منح طالب التسجيل إذناً بتسويق منتجاته الكيماوية المتعلقة بالأدوية الطبية أو المركبات الصيدلانية أو الأغذية التي يشملها الاختراع لمدة (٥) سنوات أو حتى تاريخ منح البراءة أيهما أقل إذا تحققت شروط خاصة .
- عدم منح حماية البراءة لصاحبها ما لم يتم بحماية منتج في الأردن خلال ثمانية عشر شهراً من تاريخ تقديم طلبه خارج الأردن .

ومن الجدير بالذكر الإشارة الى أن المادة (٤) من قانون براءات الإختراع الأردني أعطت الحق في تسجيل الأدوية التي مازالت خاضعة لحقوق براءات الإختراع مالم يقم صاحب البراءة بحماية منتجه في الأردن خلال ثمانية عشر شهراً من تاريخ تقديم طلب حماية البراءة خارج الأردن ، إلا أن المادة (٨) من قانون المنافسة غير المشروعة والأسرار التجارية في الأردن حددت من تلك الميزة ، فحتى لو لم يقم صاحب البراءة بحماية منتجه في الأردن خلال ثمانية عشر شهراً ، وأردت شركات الأدوية تسجيل ذلك الدواء فإن عليها أن تعتمد على بياناتها الخاصة بها والتي تشمل الدراسات السريرية وما قبل السريرية (Clinical and Preclinical Trials) لتقديمها الى الجهات المعنية لتسجيل الدواء المراد تسويقه ، أو تنتظر مدة (٥) سنوات من تاريخ حصول مقدم تلك البيانات على موافقة لتسويق منتجاته ، الأمر الذي يعني عدم تمكن شركات الأدوية الأردنية من تصنيع أي دواء جديد إلا بعد مرور (٥) سنوات على وجود الدواء في السوق وذلك للكلفة الباهضة لإجراء مثل هذه الدراسات ، أخذين بعين الإعتبار أن فترة حماية الدواء في السوق تستمر لمدة (١١) سنة حسب المعايير العالمية.⁽¹⁾

(1) تبدأ فترة الحماية للدواء من تاريخ البراءة وتستمر لمدة (٢٠) سنة ، علماً بأن عدد السنوات التي تقضيها الشركات في إجراء الدراسات السريرية والحصول على الموافقة لتسويق الدواء والتي تصل الى (٩) سنوات تحسب ضمن مدة الحماية ، أي أن فترة حماية الدواء في السوق تستمر لمدة (١١) سنة .

- الإتفاقيات الدولية :

أثر انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية واتفاقية الشراكة الأردنية الأوروبية على صناعة الأدوية الأردنية

كنتيجة لانضمام الأردن الى منظمة التجارة العالمية والشراكة الأوروبية فإن القطاع الصناعي سيتأثر سلباً على المدى القصير من حيث نموه وربحيته . وفي ضوء ذلك ، سيواجه قطاع صناعة الأدوية الأردني العديد من الصعوبات عند تطبيق قوانين المنظمة والشراكة ، وقد انضم الأردن الى منظمة التجارة العالمية في شهر كانون ثاني لعام ٢٠٠٠ .

وقد اتخذت الحكومة الأردنية العديد من الإجراءات المتقدمة قبل انضمامها الى المنظمة ، ولهذه الاجراءات العديد من الآثار السريعة على الصناعة الدوائية الأردنية منها⁽²⁾:

١. إن التطبيق الفوري للقوانين المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية (IPR) وحقوق الاختراع بشكل رئيسي سيكون لها آثار قاسية على صناعة الدواء الأردنية ، حيث يتوقع أن تكون مطالبة بالالتزام العام بالقوانين المتعلقة بحقوق اختراع المنتجات العلمية التصنيعية ، بغض النظر عن مدى قدرتها على التكيف مع متطلبات هذه الحقوق .
٢. تعرض مصانع الدواء الأردنية للتدقيق التنظيمي المستمر من قبل الأجهزة الدولية المعنية بحقوق الملكية الفكرية .
٣. التدخل الحكومي والتحكم في أداء الصناعة بهدف تقديم الأردن كدولة فعالة وجادة في التكيف مع قوانين حقوق الملكية الفكرية . مما قد يسبب انخفاضاً في عدد المنتجات المحلية والمبيعات في السوق المحلية والإقليمية .

(2) جابر، أمين عبد اللطيف، (٢٠٠٣)، تأثير الإدماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، ص ٣٣-٣٤

٤. صعوبة دخول أسواق التصدير مع التطبيق الحرفي لحقوق الملكية الفكرية بسبب ما تواجهه المنتجات الدوائية الأردنية من صعوبات أثناء اجراءات التسجيل في الأسواق الإقليمية ، إضافة الى فقدان فرص دخول الأسواق التصديرية التقليدية بمنتجات جديدة .

٥. قد لامتخ الدول حق التمييز التفضيلي للأدوية الأردنية (MFN) وحق المعاملة الوطنية (NT) كما هو مطلوب في منظمة التجارة العالمية تبعاً لأنظمة الدول المستوردة ، وهذا مثبت في اجراءات تسجيل المنتجات ، ومتطلبات الصلاحية واجراءات رخص الاستيراد تبعاً لاختلاف اجراءات براءات الاختراع ، واعتماداً على مختلف تطبيقات قواعد المنشأ، وقيم المبادلات - الصفقات التصديرية- المصرح بها من قبل شركات الأدوية الأردنية ، والتي قد ترفض من قبل دول مستوردة معينة .

٦. إن تطبيق المعايير الجديدة الملزمة في الصحة والشروط الأمنية في مجالات البيئة إضافة الى العوائق الفنية الموجودة أصلاً تمنع أو تقلل من قدرة المنتجات الدوائية الأردنية على دخول الأسواق الدولية .

٧. تصنف الأدوية على أنها من المنتجات الإستهلاكية الحساسة مما يعني إخضاعها لتنظيمات فنية في استيراد الدول في ظل (WTO) إضافة الى أن الأدوية الأردنية ، تهتم لعملية التصنيع والإنتاج وطريقتها وشروطها في الدول المستوردة .

٨. إلغاء كافة المساعدات الحكومية المباشرة الموجهة لقطاع صناعة الأدوية أينما وجدت .

٩. منافسة واردات الأدوية من الدول الأخرى والتي عادة ما تكون عرضة للتحكم السعري ، وكذلك أدوية الجراحة الأجنبية المستوردة والتي لم يتم تطويرها في الأردن بعد .

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

٤-١ مقدمة

بعد أن تم دراسة ومناقشة الإطار النظري يأتي هذا الفصل ليقدّم تعريفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وللإجراءات والطرق الإحصائية التي اتبعت لاستخلاص النتائج وتحليلها كما ويعرض نتائج الدراسة الإحصائية للدراسة الميدانية.

٤-٢ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الدوائية الأردنية والتي بلغ عددها (١٧) شركة.

٤-٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (٦٨) استبانة على الشركات الدوائية حيث تم توزيع أربع إستبانات لكل شركة للأقسام التالية : التسويق والمحاسبة والموارد البشرية والأبحاث والدراسات. حيث تم اعادة (٥٦) استبانة منها أي بمعدل إستجابة بلغ (٨٢,٣ %).

٤-٤ أداة الدراسة

صممت استبانة مكونة من (٦٠) سؤال لغرض الحصول على نتائج الدراسة . [انظر ملحق رقم (١)].

واشتمل الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة).

أما الجزء الثاني من الإستبانة يضم عناصر المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة :
 أولاً : محددات البيئة التنافسية (ظروف الطلب ، الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة ، عوامل الإنتاج، الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)) حيث تم استخدام الاسئلة (١-٤) (٩-١٢) (١٧-٢٠) (٢٥-٢٨) لهذه المحددات .

ثانياً : الإستراتيجيات التنافسية (استراتيجية خفض التكاليف ، استراتيجية تركيز خفض التكاليف ، استراتيجية التمايز عن المنافسين ، استراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق) تم قياس مدى استخدام كل استراتيجية منها من خلال الأسئلة (٣٦-٣٣) (٤١-٤٣) (٤٧-٥٠) (٥٥-٥٧).

ثالثاً : يحتوي الجزء الثالث منها على الفقرات التي تقيس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الميزة التنافسية) من خلال الأسئلة (٥-٨) (١٣-١٦) (٢١-٢٤) (٢٩-٣٢) (٣٧-٤٠) (٤٤-٤٦) (٥١-٥٤) (٥٨-٦٠) . وبغرض الإجابة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس خماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة وقد تمت ترجمة الاستجابات على النحو التالي :

- أوافق بشدة = (٥) درجات
- أوافق = (٤) درجات
- محايد = (٣) درجات
- لاأوافق = (٢) درجة
- لاأوافق بشدة = (١) درجة واحدة

٤-٥ متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات المستقلة :

١. البيئة التنافسية : وتتمثل في :
 - ظروف الطلب .
 - الاستراتيجية الهيكلية والمنافسة .
 - عوامل الإنتاج .
 - الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود).
٢. استراتيجيات المنافسة : وتتمثل في :
 - استراتيجية قيادة الكلفة .
 - استراتيجية التمايز .
 - استراتيجية التركيز .

جدول (١٣) معاملات الثبات المحسوبة لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الثبات
١. ظروف الطلب	٠,٨٥
٢. الإستراتيجية الهيكلية	٠,٧٨
٣. عوامل الإنتاج	٠,٨٧
٤. وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)	٠,٨٦
١. استراتيجية قيادة الكلفة	٠,٨٤
٢. استراتيجية تركيز الكلفة	٠,٦٣
٣. استراتيجية التمايز عن المنافسين	٠,٨٧
٤. استراتيجية تركيز التمايز	٠,٩٠

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت أعلى من ٦٠% وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي وهي نسبة مقبولة لأغراض التحليل .

ب . المتغيرات التابعة :

١. الميزة التنافسية : وتتمثل في :

- حجم المبيعات .
- الحصة السوقية .
- الأرباح .
- التفوق على المنافسين .

٤-٦ خصائص عينة الدراسة

١. الجنس : حسب النتائج فإن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (٤٥) ذكر بنسبة (٨٠,٤%) من إجمالي العينة أما عدد الإناث فكان منخفضاً مقارنة بعدد الذكور حيث كان عدد الإناث (١١) أي ما نسبته (١٩,٦%) من إجمالي العينة وهي نسبة منخفضة جداً .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٨٠,٤	٤٥	ذكور
١٩,٦	١١	إناث
١٠٠,٠	٥٦	المجموع

جدول (١٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

٢. العمر : حسب النتائج المستمدة من جدول رقم (١٥) فإن عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة بلغ (١) بنسبة (١,٨%) بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٥) سنة (٤٠) شخص بنسبة (٧١,٤%) وأما عدد الذين بلغت أعمارهم ٤٥ سنة فأكثر (١٥) شخصاً أي بنسبة (٢٦,٨%).

ويتبين من هذه النتائج أن معظم المتوسطات العمرية لأفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة من (٣٠-٤٥) سنة ثم ٤٥ سنة فأكثر وهذا يدل على أهمية الخبرة الطويلة في مجال العمل في هذا النوع من الصناعات .

النسبة المئوية	التكرار	العمر
١,٨	١	اقل من ٣٠ سنة
٧١,٤	٤٠	٣٠-٤٥ سنة
٢٦,٨	١٥	٤٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٥٦	المجموع

جدول (١٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

٣. **المؤهل العلمي** : من خلال النتائج المشار إليها في الجدول رقم (١٦) تبين أن عدد أفراد العينة الحاصلين على درجة الدبلوم هو (٩) بنسبة (١٦,١%) أما عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس فكان (٢٧) بنسبة (٤٨,٢%) أما الدراسات العليا فكان العدد (٢٠) أي بنسبة (٣٥,٧%). وهذا يدل على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به أفراد العينة وهذا أمر في غاية الأهمية خصوصاً في مجال الصناعات الدوائية حيث أنها من الصناعات الحساسة والتي تتعلق بحياة الإنسان وتتطلب مهارة عالية .

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
١٦,١	٩	دبلوم
٤٨,٢	٢٧	بكالوريوس
٣٥,٧	٢٠	دراسات عليا
١٠٠,٠	٥٦	المجموع

جدول (١٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٤. **عدد سنوات الخبرة** : أظهرت النتائج في الجدول رقم (١٧) أن عدد أفراد العينة الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن ١٠ سنوات بلغ (١٤) بنسبة (٢٥%) وعدد أفراد العينة الذين تراوحت سنوات خبرتهم من ١٠-١٥ سنة بلغ (٢٩) أي بنسبة (٥١,٨%) أما عدد الذين بلغت سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر كان (١٣) بنسبة (٢٣,٢%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة كانت عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة وهذا يدل على وجود خبرة كافية لدى أفراد العينة علماً بأنه كلما كانت عدد سنوات الخبرة أكثر كلما كان ذلك أفضل خصوصاً في صناعة الأدوية لما تحتاجه من خبرة ومهارة ونظراً لحساسية هذا الصناعة .

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٢٥,٠	١٤	أقل من ١٠ سنوات
٥١,٨	٢٩	١٠-١٥ سنة
٢٣,٢	١٣	١٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٥٦	المجموع

جدول (١٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

٧-٤ عرض البيانات

أولاً : ظروف الطلب

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير ظروف الطلب.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٠,٧٢	٤,٢٥	تهتم شركتنا بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين	١.
٠,٧٥	٣,٩٨	تستخدم شركتنا عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	٢.
٠,٧١	٤,١١	تراعي شركتنا عند إنتاج سلعها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية	٣.
٠,٩٧	٣,٨٨	تهتم شركتنا بعدد وحجم السكان ومستوى الدخل المتاح للتصرف في السوق والأسواق المرتقبة	٤.
	٤,٠٥	المتوسط العام	
		أدى التركيز على الطلب من قبل شركتنا إلى :	
٠,٧٤	٤,٢٣	زيادة المبيعات السنوية	٥.
٠,٦٣	٤,٤٩	زيادة الحصة السوقية	٦.
٠,٩٥	٤,١٥	زيادة الأرباح السنوية	٧.
٠,٧٢	٣,٥٤	التفوق على المنافسين في السوق	٨.

من الجدول (١٨) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٨٨-٤،٢٥) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تهتم شركتنا بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تهتم شركتنا بعدد وحجم السكان ومستوى الدخل المتاح للتصرف في السوق والأسواق المرتقبة " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة بظروف الطلب. أما فيما يتعلق بانعكاس ظروف الطلب فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع متوسطاتها أعلى من الدرجة (٣).

ثانياً : الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٠،٨٤	٣،٧٣	تؤثر توجهات المديرين في أداء شركتنا	٩.
٠،٨٠	٣،٨٠	تؤثر أهداف الشركة وإستراتيجيتها في أداء شركتنا	١٠.
٠،٧٨	٣،٩١	تؤثر دوافع وتوقعات العمال واتجاهات ولأهم على أداء الشركة	١١.
٠،٦٦	٤،٤٣	تؤثر كثافة المنافسة وحدتها في الصناعة المحلية على أداء شركتنا وموقفها التنافسي	١٢.
	٣،٩٦	المتوسط العام	
		أدى التركيز على الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة من قبل شركتنا إلى :	
٠،٦٧	٤،٢٥	زيادة المبيعات السنوية	١٣.
٠،٨٠	٣،٩٨	زيادة الحصة السوقية	١٤.
٠،٦٥	٤،٤١	زيادة الأرباح السنوية	١٥.
٠،٧٦	٤،٣٠	التفوق على المنافسين في السوق	١٦.

من الجدول (١٩) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٧٣-٤،٤٣) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تؤثر كثافة المنافسة وحدتها في الصناعة المحلية على أداء شركتنا وموقفها التنافسي " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تؤثر توجهات المديرين في أداء شركتنا " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة. أما فيما يتعلق بانعكاس الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع متوسطاتها أعلى من الدرجة (٣).

ثالثاً : عوامل الإنتاج

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير عوامل الإنتاج.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧.	تستخدم شركتنا مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	٤،٢٠	٠،٧٥
١٨.	تعد الإمكانيات والمعرفة التكنولوجية والابتكار من الأمور الأساسية لدى شركتنا في مواجهة المنافسة	٣،٧٧	٠،٧١
١٩.	تستخدم شركتنا العمالة المدربة والمؤهلة للعمل وتركز على نوعية العمالة ومستوى المهارة	٣،٤٥	٠،٩١
٢٠.	تتأثر شركتنا بكمية وكلفة مصادر التمويل المتاحة للصناعة	٣،٤٦	٠،٨٧
	المتوسط العام	٣،٧٢	
	أدى التركيز على عوامل الإنتاج من قبل شركتنا إلى:		
٢١.	زيادة المبيعات السنوية	٤،١١	٠،٥٣
٢٢.	زيادة الحصة السوقية	٣،٨٠	٠،٨٠
٢٣.	زيادة الأرباح السنوية	٣،٧٠	٠،٧٢
٢٤.	التفوق على المنافسين في السوق	٣،٨٤	٠،٨٠

من الجدول (٢٠) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٤٥-٤،٢٠) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تستخدم شركتنا مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تستخدم شركتنا العمالة المدربة والمؤهلة للعمل وتركز على نوعية العمالة ومستوى المهارة " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة عوامل الإنتاج. أما فيما يتعلق بانعكاس عوامل الإنتاج فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع متوسطاتها أعلى من الدرجة (٣).

رابعاً : وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥.	تعتمد شركتنا على التعاون والتعامل مع الشركات والصناعات ذات العلاقة	٣،٨٩	٠،٧٨
٢٦.	يؤثر وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة إلى خفض كلف الإنتاج بالنسبة لشركتنا	٣،٨٩	٠،٨٠
٢٧.	يؤدي وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة إلى خلق نوع من المنافسة تؤدي إلى رفع الإنتاجية	٣،٨٠	٠،٨٨
٢٨.	يؤثر وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة على تطوير منتجات شركتنا	٣،٩٨	٠،٨٠
	المتوسط العام	٣،٨٩	
	أدى وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة إلى:		
٢٩.	زيادة المبيعات السنوية	٤،٣٦	٠،٥٩
٣٠.	زيادة الحصة السوقية	٤،٤٥	٠،٥٧
٣١.	زيادة الأرباح السنوية	٤،٠٠	٠،٧١
٣٢.	التفوق على المنافسين في السوق	٤،١٨	٠،٧٢

من الجدول (٢١) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٨٠-٣،٩٨) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " يؤثر وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة على تطوير منتجات شركتنا " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " يؤدي وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة إلى خلق نوع من المنافسة تؤدي إلى رفع الإنتاجية " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة بوجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود). أما فيما يتعلق بانعكاس وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع مستوياتها أعلى من الدرجة (٣).

خامساً : استراتيجية خفض التكاليف

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية خفض التكاليف.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٣.	تسعى شركتنا للاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي للطاقة	٤،١١	٠،٨٢
٣٤.	تعمل شركتنا على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان	٣،٦٦	٠،٧٧
٣٥.	تمارس شركتنا رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	٤،٢٩	٠،٧١
٣٦.	تسعى شركتنا إلى التركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	٤،٠٢	٠،٦٧
	المتوسط العام	٤،٠٢	
	حقق استخدام إستراتيجية خفض التكاليف أثناء تغطية كامل السوق لشركتنا :		
٣٧.	زيادة المبيعات السنوية	٤،١٦	٠،٦٨
٣٨.	زيادة الحصة السوقية	٤،١٦	٠،٦٣
٣٩.	زيادة الأرباح السنوية	٤،٠٩	٠،٨٦
٤٠.	التفوق على المنافسين في السوق	٤،٠٤	٠،٨٧

من الجدول (٢٢) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٦٦-٤،٢٩) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تمارس شركتنا رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تعمل شركتنا على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة باستراتيجية خفض التكاليف .

أما فيما يتعلق بانعكاس استراتيجية خفض التكاليف فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع مستوياتها أعلى من الدرجة (٣).

سادساً : استراتيجية تركيز خفض التكاليف

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية تركيز خفض التكاليف .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤١ .	تقوم شركتنا باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف	٣،٨٥	٠،٦٨
٤٢ .	تعمل شركتنا على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات	٣،٨٨	٠،٦٩
٤٣ .	تهتم شركتنا بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع والترويج	٣،٨٧	٠،٨٤
	المتوسط العام	٣،٨٦	
	حقق استخدام إستراتيجية خفض التكاليف أثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا :		
٤٤ .	زيادة المبيعات السنوية	٤،١٦	٠،٧٤
٤٥ .	زيادة الأرباح السنوية	٣،٨٤	٠،٧٣
٤٦ .	التفوق على المنافسين في السوق	٣،٦٨	٠،٧٧

من الجدول (٢٣) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٨٥-٣،٨٨) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تعمل شركتنا على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد

من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تعمل شركتنا على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة باستراتيجية تركيز خفض التكاليف.

أما فيما يتعلق بانعكاس استراتيجية تركيز خفض التكاليف فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع متوسطاتها أعلى من الدرجة (٣).

سابعاً : استراتيجية التمايز عن المنافسين

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية التمايز عن المنافسين.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٧.	تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا ومواصفات مختلفة عن جميع المنافسين في السوق	٣,٧٧	٠,٧٤
٤٨.	لدى شركتنا قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين	٣,٦٣	٠,٧٣
٤٩.	تستخدم شركتنا أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها	٣,٥٩	٠,٧١
٥٠.	يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى شركتنا بأنها متطورة جداً	٣,٧٣	٠,٨٢
	المتوسط العام	٣,٦٨	
	حقق استخدام إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق لشركتنا :		
٥٥.	زيادة المبيعات السنوية	٣,٦٨	٠,٧٧
٥٦.	زيادة الحصة السوقية	٣,٧٣	٠,٧٥
٥٧.	زيادة الأرباح السنوية	٣,٨٢	٠,٧٩
٥٨.	التفوق على المنافسين في السوق	٣,٧٩	٠,٧٦

من الجدول (٢٤) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٥٩-٣,٧٧) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا ومواصفات مختلفة عن جميع

المنافسين في السوق " في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة " تستخدم شركتنا أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة باستراتيجية التمايز عن المنافسين. أما فيما يتعلق بانعكاس استراتيجية التمايز عن المنافسين فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع متوسطاتها أعلى من الدرجة (٣).

ثامناً : استراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق
جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥٥.	تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق	٣،٦٦	٠،٧٧
٥٦.	تقوم شركتنا بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	٣،٧١	٠،٨٠
٥٧.	تستخدم شركتنا قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	٣،٦٦	٠،٧٥
	المتوسط العام	٣،٦٧	
	حقق استخدام إستراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا:		
٥٨.	زيادة المبيعات السنوية	٣،٧٠	٠،٩١
٥٩.	زيادة الأرباح السنوية	٣،٦٤	٠،٩٢
٦٠.	التفوق على المنافسين في السوق	٣،٨٢	٠،٩٠

من الجدول (٢٥) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣،٦٦-٣،٧١) وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة التي تنص على " تقوم شركتنا بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق

بشكل أسرع من المنافسين في حين أن اقل متوسط حسابي كان للفقرة " تستخدم شركتنا أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها " وانه بشكل عام نلاحظ أن جميع الفقرات كانت أعلى من (٣) مما يشير إلى ارتفاع العناصر المرتبطة باستراتيجية التمايز عن المنافسين. أما فيما يتعلق بانعكاس استراتيجية التمايز عن المنافسين فنلاحظ أنها تنعكس على متغيرات الميزة التنافسية التي كانت جميع متوسطاتها أعلى من الدرجة (٣).

ومن النتائج المبينة في الجداول السابقة والمستمدة من الإجابة عن أسئلة الإستبانة يمكن استنتاج الأمور التالية :

أولاً : محددات البيئة التنافسية التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية على التوالي هي (ظروف الطلب ، الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة ، وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) ، عوامل الإنتاج) حيث كانت المتوسطات الحسابية لها (٤،٠٥ ، ٣،٩٦ ، ٣،٨٩ ، ٣،٧٢) على التوالي .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
١.	ظروف الطلب	٤،٠٥	٠،٧٨
٢.	الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة	٣،٩٦	٠،٧٧
٣.	عوامل الإنتاج	٣،٧٢	٠،٨١
٤.	الصناعات الداعمة وذات العلاقة	٣،٨٩	٠،٨١

ثانياً : تم وضع عدة معايير لقياس أثر البيئة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية حيث تم استخدام المعايير المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، والتفوق على المنافسين في السوق) .

الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود)		عوامل الإنتاج		الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة		ظروف الطلب		العوامل الإستراتيجية
الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الميزة التنافسية
0.60	4.36	0.60	4.11	0.67	4.25	0.74	4.23	زيادة المبيعات السنوية
0.60	4.45	0.80	3.80	0.80	3.98	0.63	4.49	زيادة الحصة السوقية
0.71	4.00	0.72	3.70	0.65	4.41	0.95	4.15	زيادة الأرباح السنوية
0.72	4.18	0.80	3.84	0.76	4.30	0.72	3.54	التفوق على المنافسين في السوق

وتشير النتائج الى أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر بوجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والاستراتيجية والهيكلية والمنافسة بدرجة عالية حيث بلغت المتوسطات على التوالي (٤,٣٦ ، ٤,٢٥) .

أما فيما يتعلق بمعيار زيادة الحصة السوقية فقد تأثر بعامل ظروف الطلب ووجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤,٤٩ ، ٤,٤٥) . أما معيار زيادة الأرباح السنوية فقد تأثر بالإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعامل ظروف الطلب حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤,٤١ ، ٤,١٥) .

أما فيما يخص معيار التفوق على المنافسين في السوق فقد تأثر بعامل الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعامل وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) وكانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤,٣٠ ، ٤,١٨) .

ثالثاً : أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل شركات انتاج الادوية الاردنية لاكتساب ميزة تنافسية (استراتيجية خفض التكاليف ، استراتيجية تركيز خفض التكاليف ، استراتيجية التمايز عن المنافسين ، استراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق) على التوالي حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٤,٠٢ ، ٣,٨٦ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٧) .

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
١.	استراتيجية خفض التكاليف	٤,٠٢	٠,٧٤
٢.	استراتيجية تركيز خفض التكاليف	٣,٨٦	٠,٧٣
٣.	استراتيجية التمايز عن المنافسين	٣,٦٨	٠,٧٥
٤.	استراتيجية تركيز التمايز	٣,٦٧	٠,٧٧

رابعاً : فيما يتعلق بأثر استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية تم قياس ذلك من خلال المعايير المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، والتفوق على المنافسين في السوق).

استراتيجيات المنافسة		استراتيجية خفض التكاليف		استراتيجية تركيز خفض التكاليف		استراتيجية التمايز عن المنافسين		استراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق
مقاييس الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
زيادة المبيعات السنوية	4.16	0.68	4.16	0.74	3.68	0.77	3.7	0.91
زيادة الحصة السوقية	4.16	0.63	4.16	----	3.73	0.75	----	----
زيادة الأرباح السنوية	4.09	0.86	4.09	0.73	3.82	0.79	3.64	0.92
التفوق على المنافسين في السوق	4.04	0.87	4.04	0.77	3.68	0.76	3.82	0.90

وتشير النتائج الى أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر باستراتيجيات خفض التكاليف و تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤٠١٦ ، ٤٠١٦ ، ٣٠٧) .

أما فيما يتعلق بمعيار الحصية السوقية فقد تفوقت استراتيجتي خفض التكاليف والتمايز اثناء تغطية كامل السوق وكانت المتوسطات الحسابية لهما (٤٠١٦ ، ٣٠٧٣) .

أما بخصوص معيار زيادة الأرباح السنوية فقد تأثرت باستراتيجية خفض التكاليف حيث كان المتوسط الحسابي (٤٠٠٩) .

أما معيار التفوق على المنافسين في السوق فقد تأثر باستراتيجية خفض التكاليف واستراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق فقد كانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤٠٠٤ ، ٣٠٨٠)

ويتبين من النتائج أن أفراد العينة يعتبرون أن استراتيجية خفض التكاليف أكثر أثراً في تحقيق الميزة التنافسية وقد يعود ذلك الى شدة المنافسة المحلية والعالمية .

١. الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات وعناصر البيئة التنافسية والميزة التنافسية (التمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

١-١ الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين ظروف الطلب من جهة وعناصر الميزة التنافسية (التمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٢٦)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين ظروف الطلب والميزة التنافسية (التمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.52	0.00
زيادة الحصة السوقية	0.49	0.00
زيادة الأرباح السنوية	0.50	0.00
التفوق على المنافسين في السوق	0.40	0.00

يتضح من الجدول (٢٦) معاملات الارتباط بين ظروف الطلب وعناصر الميزة التنافسية ، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع متغير ظروف الطلب فقد كانت معاملات الارتباط (٠,٥٢ ، ٠,٤٩ ، ٠,٥٠ ، ٠,٤٠) لمتغيرات (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الإرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٢٧) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٢٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	10.40	0.46	0.68

من الجدول (٢٧) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠,٦٨ وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ١٠,٤٠ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب والميزة التنافسية (المتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

٢-١ الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين الإستراتيجية والهيكلية من جهة وعناصر الميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

جدول (٢٨)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.33	0.01
زيادة الحصة السوقية	0.33	0.01
زيادة الأرباح السنوية	0.10	0.47
التفوق على المنافسين في السوق	0.43	0.00

يتضح من الجدول (٢٨) معاملات الارتباط بين الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعناصر الميزة التنافسية ، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع متغير الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة فقد كانت معاملات الارتباط (٠،٣٣ ، ٠،٣٣ ، ٠،٤٣) لمتغيرات (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي وأن جميع

معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً. أما متغير زيادة الأرباح السنوية فلم يرتبط مع متغير الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة بشكل دال إحصائياً فقد كان معامل الارتباط (0,10). وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (29) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	6.76	0.35	0.59

من الجدول (29) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد هي 0,59 وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت 6,76 بمستوى دلالة 0,00 وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٣-١ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين عوامل الإنتاج من جهة وعناصر الميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٣٠)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين عوامل الإنتاج والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.54	0.00
زيادة الحصة السوقية	0.42	0.00
زيادة الأرباح السنوية	0.57	0.00
التفوق على المنافسين في السوق	0.58	0.00

يتضح من الجدول (٣٠) معاملات الارتباط بين عوامل الإنتاج وعناصر الميزة التنافسية ، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع متغير عوامل الإنتاج فقد كانت معاملات الارتباط (٠،٥٤ ، ٠،٤٢ ، ٠،٥٧ ، ٠،٥٨) لمتغيرات (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي، وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٣١) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٣١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	15.68	0.56	0.75

من الجدول (٣١) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠،٧٥ وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ١٥،٦٨ بمستوى دلالة ٠،٠٠ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

١-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) من جهة وعناصر الميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٣٢)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.38	0.00
زيادة الحصة السوقية	0.47	0.00
زيادة الأرباح السنوية	0.40	0.00
التفوق على المنافسين في السوق	0.48	0.00

يتضح من الجدول (٣٢) معاملات الارتباط بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) وعناصر الميزة التنافسية، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع متغير وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) فقد كانت معاملات الارتباط (٠،٣٨، ٠،٤٧، ٠،٤٠، ٠،٤٨) لمتغيرات (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي، وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٣٣) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٣٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	6.64	0.34	0.59

من الجدول (٣٣) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠,٥٩ وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ٦,٦٤ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢. الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

١-٢ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين إستراتيجية قيادة الكلفة من جهة وعناصر الميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٣٤)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين إستراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.62	0.00
زيادة الحصة السوقية	0.56	0.00
زيادة الأرباح السنوية	0.34	0.01
التفوق على المنافسين في السوق	0.31	0.02

يتضح من الجدول (٣٤) معاملات الارتباط بين استراتيجية قيادة الكلفة وعناصر الميزة التنافسية، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع استراتيجية قيادة الكلفة فقد كانت معاملات الارتباط (٠,٦٢، ٠,٥٦، ٠,٣٤، ٠,٣١) لمتغيرات (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي، وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً. وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٣٥) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٣٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	9.81	0.43	0.66

من الجدول (٣٥) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠,٦٦ وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ٩,٨١ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية (المتتملة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين إستراتيجية تركيز الكلفة من جهة وعناصر الميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٣٦)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين إستراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.16	0.25
زيادة الحصة السوقية	-----	-----
زيادة الأرباح السنوية	٠,٠٢	0.86
التفوق على المنافسين في السوق	٠,٠٥	0.73

يتضح من الجدول (٣٦) معاملات الارتباط بين إستراتيجية تركيز الكلفة وعناصر الميزة التنافسية، أن عناصر الميز التنافسية (زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) لم تبلغ معاملات الارتباط بينها وبين إستراتيجية تركيز الكلفة مستوى الدلالة الإحصائية. تم استبعاد معيار زيادة الحصة السوقية كون أن هذه الإستراتيجية موجهة

لخدمة جزء صغير من السوق الكلي وبالتالي فإن معيار زيادة الحصة السوقية لا يعبر عن وجود ميزة تنافسية من عدمه .

وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٣٧) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٣٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.15	1.77	0.12	0.35

من الجدول (٣٧) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠،٣٥ وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ٠،١٢ بمستوى دلالة ٠،١٥ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية (التمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

٢-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين إستراتيجية التمايز من جهة وعناصر الميزة التنافسية (التمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٣٨)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية (التمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.68	0.00
زيادة الحصة السوقية	0.63	0.00
زيادة الأرباح السنوية	0.32	0.02
التفوق على المنافسين في السوق	0.44	0.00

يتضح من الجدول (٣٨) معاملات الارتباط بين إستراتيجية التمايز وعناصر الميزة التنافسية، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع إستراتيجية التمايز فقد كانت معاملات الارتباط (٠،٦٨، ٠،٦٣، ٠،٣٢، ٠،٤٤) لمتغيرات (زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي، وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائية.

وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٣٩) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٣٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	15.47	0.55	0.74

من الجدول (٣٩) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠,٧٤ وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ١٥,٤٧ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

٢-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب مصفوفة الارتباط بين إستراتيجية تركيز التمايز من جهة وعناصر الميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

جدول (٤٠)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين إستراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة
زيادة المبيعات السنوية	0.67	0.00
زيادة الحصة السوقية	-----	-----
زيادة الأرباح السنوية	0.66	0.00
التفوق على المنافسين في السوق	0.51	0.00

يتضح من الجدول (٤٠) معاملات الارتباط بين إستراتيجية تركيز التمايز وعناصر الميزة التنافسية ، أن جميع عناصر الميزة التنافسية ارتبطت بشكل دال مع إستراتيجية تركيز التمايز فقد كانت معاملات الارتباط (٠،٦٧ ، ٠،٦٦ ، ٠،٥١) لمتغيرات (زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين في السوق) على التوالي وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائية. تم استبعاد معيار زيادة الحصة السوقية كون أن هذه الاستراتيجية موجهة لخدمة

جزء صغير من السوق الكلي وبالتالي فإن معيار زيادة الحصة السوقية لا يعبر عن وجود ميزة تنافسية من عدمه .

وللتعرف على مقدار ما تسهم به المتغيرات المستقلة من تفسير للتباين في المتغير التابع تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٤١) يبين نتائج الانحدار المتعدد.

جدول (٤١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Sig	F	R square	R
0.00	11.79	0.48	0.69

من الجدول (٤١) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المتعدد كان ٠,٦٩، وأن قيمة الإحصائي (F) بلغت ١١,٧٩ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية (المتتمثلة في زيادة المبيعات السنوية، زيادة الأرباح السنوية ، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

أ. النتائج المستمدة من واقع الصناعة الدوائية الأردنية

١. نظراً لتركز شركات إنتاج الأدوية المحلية على صناعة نفس المجموعات الدوائية وبمختلف أنواعها ، فإنها تعاني من منافسة شديدة فيما بينها من جهة وتعاني من المنافسة مع الشركات الأجنبية التي تتميز عنها بأنها تقوم بالتركيز على صناعة صنف واحد أو عدد قليل من الأصناف من جهة أخرى .

٢. ضعف قدرة شركات إنتاج الأدوية المحلية في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلي والخارجي .

٣. تفتقر شركات إنتاج الأدوية المحلية الى وجود صناعات مكملية والتي تقوم بتزويدها بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية مما ينعكس سلباً على قدرتها بالتحكم بالتكاليف الإنتاجية المباشرة كونها تلجأ الى استيراد تلك المواد من الشركات الأجنبية .

٤. تدخل الحكومة في وضع تسعيره للمنتجات الدوائية المحلية يقيد المنافسة بين الشركات المحلية كون أن جميع منتجاتها تسعر بنفس السعر تقريباً من جهة وينعكس سلباً على مبيعاتها السنوية وخصوصاً المبيعات التصديرية من جهة أخرى .

٥. إن تفعيل قوانين الملكية الفكرية أثر على الصناعات الدوائية حيث لن تستطيع هذه الشركات تقليد أي منتج دوائي جديد خاضع لبراءة اختراع مما سيفرض كلفة إضافية لترخيص إنتاج تلك الأدوية .

٦. نتيجة لصغر السوق المحلي فقد كانت هنالك محاولات من قبل الحكومة لتوسيع هذا السوق من خلال توقيعها لعدد من الإتفاقيات الثنائية والدولية والتي ترتب عليها التزام الحكومة الأردنية بتطبيق حزمة من القوانين المتعلقة باتفاقية حقوق الملكية الفكرية الخاصة ببراءات الإختراع والأسرار التجارية . إن هذا الإلتزام قيد قدرة شركات الأدوية الأردنية على تقليد أية أدوية جديدة وتسجيلها لدى مديرية الدواء / وزارة الصحة الأردنية أو حتى في أسواق التصدير الرئيسية للأردن كالسعودية مثلاً والتي أصبحت لا تسمح بتسجيل أية أدوية خاضعة لحقوق براءة الإختراع .

٧. لم تتمكن الاستراتيجية التي اتبعتها شركات الأدوية والمعتمدة على تطوير طرق التصنيع لأدوية موجودة فقط من الضغط على النشاطات المساندة كالتعليم العالي في كليات الصيدلة والهندسة الكيماوية في الجامعات الأردنية ومراكز البحث والتطوير وعوامل الإنتاج لتطوير عملها باتجاه دعم تطوير أدوية جديدة .

ب. النتائج المستمدة من التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

١. حسب النتائج فإن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (٤٥) ذكر بنسبة (٨٠,٤%) من إجمالي العينة أما عدد الإناث فكان منخفضاً مقارنة بعدد الذكور حيث كان عدد الإناث (١١) أي ما نسبته (١٩,٦%) من إجمالي العينة وهي نسبة منخفضة جداً .

٢. حسب النتائج فإن عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة بلغ (١) بنسبة (١,٨%) بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٥) سنة (٤٠) شخص بنسبة (٧١,٤%) وأما عدد الذين بلغت أعمارهم ٤٥ سنة فأكثر (١٥) شخصاً أي بنسبة (٢٦,٨%).

ويتبين من هذه النتائج أن معظم المتوسطات العمرية لأفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة من (٣٠-٤٥) سنة ثم ٤٥ سنة فأكثر وهذا يدل على أهمية الخبرة الطويلة في مجال العمل في هذا النوع من الصناعات .

٣. من خلال النتائج تبين أن عدد أفراد العينة الحاصلين على درجة الدبلوم هو (٩) بنسبة (١٦,١%) أما عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس فكان (٢٧) بنسبة (٤٨,٢%) أما الدراسات

العليا فكان العدد (٢٠) أي بنسبة (٣٥،٧%). وهذا يدل على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به أفراد العينة وهذا أمر في غاية الأهمية خصوصاً في مجال الصناعات الدوائية حيث أنها من الصناعات الحساسة والتي تتعلق بحياة الإنسان وتتطلب مهارة عالية.

٤. أظهرت النتائج أن عدد أفراد العينة الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن ١٠ سنوات بلغ (١٤) بنسبة (٢٥%) وعدد أفراد العينة الذين تراوحت سنوات خبرتهم من ١٠-١٥ سنة بلغ (٢٩) أي بنسبة (٥١،٨%) أما عدد الذين بلغت سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر كان (١٣) بنسبة (٢٣،٢%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة كانت عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة وهذا يدل على وجود خبرة كافية لدى أفراد العينة علماً بأنه كلما كانت عدد سنوات الخبرة أكثر كلما كان ذلك أفضل خصوصاً في صناعة الأدوية لما تحتاجه من خبرة ومهارة ونظراً لحساسية هذا الصناعة.

٥. محددات البيئة التنافسية التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية على التوالي هي (ظروف الطلب ، الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة ، وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) ، عوامل الإنتاج) حيث كانت المتوسطات الحسابية لها (٤،٠٥ ، ٣،٩٦ ، ٣،٨٩ ، ٣،٧٢) على التوالي .

٦. تم وضع عدة معايير لقياس أثر البيئة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية حيث تم استخدام المعايير المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، والتفوق على المنافسين في السوق). وتشير النتائج الى أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر بوجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والاستراتيجية والهيكلية والمنافسة بدرجة عالية حيث بلغت المتوسطات على التوالي (٤،٣٦ ، ٤،٢٥) . أما فيما يتعلق بمعيار زيادة الحصة السوقية فقد تأثر بعامل ظروف الطلب ووجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٤٩ ، ٤،٤٥). أما معيار زيادة الأرباح السنوية فقد تأثر بالإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعامل ظروف الطلب حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٤١ ، ٤،١٥). أما فيما يخص معيار التفوق على المنافسين في السوق فقد تأثر بعامل

الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة وعامل وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) وكانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٣٠ ، ٤،١٨).

٧. أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل شركات انتاج الادوية الاردنية لاكتساب ميزة تنافسية (استراتيجية خفض التكاليف ، استراتيجية تركيز خفض التكاليف ، استراتيجية التمايز عن المنافسين ، استراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق) على التوالي حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٤،٠٢ ، ٣،٨٦ ، ٣،٦٨ ، ٣،٦٧) .

٨. فيما يتعلق بأثر استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية تم قياس ذلك من خلال المعايير المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الأرباح السنوية ، والتفوق على المنافسين في السوق). وتشير النتائج الى أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر باستراتيجيات خفض التكاليف و تركيز خفض التكاليف و تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،١٦ ، ٤،١٦ ، ٣،٧) . أما فيما يتعلق بمعيار الحصة السوقية فقد تفوقت استراتيجتي خفض التكاليف والتمايز اثناء تغطية كامل السوق وكانت المتوسطات الحسابية لهما (٤،١٦ ، ٣،٧٣) . أما بخصوص معيار زيادة الأرباح السنوية فقد تأثرت باستراتيجية خفض التكاليف حيث كان المتوسط الحسابي (٤،٠٩) . أما معيار التفوق على المنافسين في السوق فقد تأثر باستراتيجية خفض التكاليف واستراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق فقد كانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٤،٠٤ ، ٣،٨) .

ويتبين من النتائج أن أفراد العينة يعتبرون أن استراتيجية خفض التكاليف أكثر أثراً في تحقيق الميزة التنافسية وقد يعود ذلك الى شدة المنافسة المحلية والعالمية .

ج. النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

أ. الفرضية الرئيسية الأولى :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف الطلب والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإنتاج والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود) والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

ب. الفرضية الرئيسية الثانية :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية .

ثانياً : التوصيات

١. الإنتقال من مرحلة بناء المصانع الى الاستثمار في التكنولوجيا والتسويق وخدمة أجزاء محددة ومتميزة في السوق.
٢. زيادة التعاون بين الصناعة والجامعات عن طريق تشكيل هيئة مؤلفة من عمداء كليات الصيدلة ومدراء شركات الأدوية للتعاون حول كيفية النهوض بهذه الصناعة .
٣. تشجيع التعاون بين الصناعة نفسها من خلال وضع استراتيجيات مشتركة لتطوير الصناعة ككل.
٤. تشجيع التخصص في الشركات الدوائية لتلبية الطلب المحلي وتقليل التكرار والتشابه في إنتاج المجموعات الدوائية ، أو من خلال التوجه الى شراء أسهم بعض الشركات الدوائية الأردنية من قبل شركات دوائية أردنية أخرى كمرحلة مبدئية للتعاون والإندماج .
٥. المحافظة على تبني شركات إنتاج الأدوية الأردنية للإستراتيجيات التنافسية (خفض الكلفة ، التمايز، التركيز) من أجل تعزيز قدرتها التنافسية .
٦. التأكيد على ضرورة زيادة إهتمام شركات إنتاج الأدوية الأردنية بأنشطة البحث والتطوير لتعزيز قدرتها التنافسية .
٧. التركيز والإهتمام بالسوق المحلي والعمل على تلبية حاجاته من الأدوية غير المتوفرة فيه.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بدون مؤلف (٢٠٠٢) ، التنافسية وتجربة الأردن ، منشورات وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، عمان.
- خليل، نبيل مرسي (١٩٩٦)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، (ط١)، القاهرة: الدار الجامعية.
- خير الدين، عمرو (١٩٩٦) ، التسويق الدولي ، (ط١)، القاهرة: دار النشر والتوزيع.
- الطراونة، سعيد (٢٠٠٢) ، تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السعرية للصناعة الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، المجلد ٢٩ العدد (٢) تموز ٢٠٠٢.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ، (ط١)، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- المجلس الاعلى للعلوم والتكنولوجيا (١٩٩٧)، تطوير القدرة التنافسية في الاردن ، الجودة والانتاجية ، الشفافية والمسألة ، الاسبوع العلمي الاردني من ١٥-١٨/٩/١٩٩٧، الاردن.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، (ط٣)، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ميل، روبرت وجلين جاك وجاسبرسن ، فريد وكارموكولياس، يانيس (١٩٩٧) ، المشروعات المشتركة، مجلة التنمية صادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للانشاء والتعمير، المجلة٣٤، العدد١، مارس ١٩٩٧.
- النجار، فريد (١٩٩٩)، التحالفات الاستراتيجية ، (ط١)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- نوير، طارق (٢٠٠٢)، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- وديع، محمد عدنان (٢٠٠٣)، القدرة التنافسية وقياسها ، مجلة المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر ٢٠٠٣، السنة الثانية.
- مصطفى ، أحمد سيد ، (٢٠٠٣) ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين : مدخل إنتاجي ، ط١ .

- العارف، نادية، (٢٠٠٢) ، التخطيط الإستراتيجي والعلومة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الدارة الجامعية .
- الركابي ، كاظم نزار ، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، ط١ ، دار وائل للنشر .
- السيد ، سيد عبدالقادر،(٢٠٠٠)، سلسلة إدارة القدرة التنافسية، دليل مراجعة التكنولوجيا لتطوير الصناعة ، ج٣
- غراب ، كامل السيد ، (١٩٩٥) ، الإدارة الإستراتيجية : أصول علمية وحالات عملية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .
- عباس ، صلاح ، (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، ص٤٣ ، مؤسسة شباب الجامعة.
- المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا (١٩٩٧) ، تطوير القدرة التنافسية في الأردن : الجودة والإنتاجية ، الشفافية والمسألة ، الأسبوع العلمي الأردني من ١٥-١٨/٩/١٩٩٧ ، الأردن.
- نويرة ، طارق (٢٠٠٢) ، دور الحكومة الداعم للتنافسية : حالة مصر ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، ٢٠٠٢.
- كوريا ، كارلوس ، (٢٠٠٠) ، حقوق الملكية الفكرية ، منظمة التجارة العالمية والدول النامية، ترجمة السيد احمد عبد الخالق ، دار المريخ.
- الوقفي ، عوض عبدالله ، (١٩٩٩) ، تصميم الأداء الإستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان ، الأردن.
- جابر ، أمين عبد اللطيف ، (٢٠٠٣) ، تأثير الإدماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- مهدي ، عثمان ، ٢٠٠٣ ، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية (دراسة من منظورالمديرين) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، الأردن.
- محافظة ، ديماء ، ٢٠٠٣ ، أثر اتفاقيات التجارة الحرة على الصناعات الدوائية والغذائية في الإقتصاد الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، الأردن.

- الزعبي ، ماجد ، ٢٠٠٤ ، التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا : دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.
- العبادي ، ابراهيم ، ٢٠٠١ ، العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- الكيلاني ، محمد هاني ، ١٩٩٩ ، تقييم مكاسب عمليات الاندماج بين الشركات المساهمة العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان ، الأردن.
- نصر ، رلى ، ١٩٩٠ ، الصناعة الدوائية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن،
- الحجاوي ، عبدالله ، (٢٠٠٦) ، قاعدة بيانات الصناعة الدوائية ، الإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية .
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، الفريق الوطني للتنافسية ، بيانات غير منشورة ، ١٩٩٩
- الرحالة ، نسيم ، (٢٠٠٠) ، مدى قدرة شركات الأدوية العربية على مواجهة التحديات المستقبلية : "تجربة الأردن" ، ورقة مقدمة الى ندوة : "آثار العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية على مستقبل الصناعة الدوائية العربية" ، تونس .
- الخضري ، غازي ، (٢٠٠٧) ، دور البحث والتطوير في مجال الملكية الفكرية : تجربة الأردن ، ورقة عمل مقدمة لندوة الويبو الوطنية حول الملكية الفكرية لفائدة أعضاء غرفة التجارة والصناعة ، مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير ، عمان .
- وهبة ، تيسير ، ٢٠٠١ ، الصناعة الدوائية في الأردن ، الواقع والتحدي ، مركز البحث العلمي ، البنك العربي ، ورقة عمل مقدمة الى ورشة عمل الصناعة الدوائية في الأردن ، الجامعة الأردنية .
- معطي ، حسن ، ٢٠٠١ ، الصناعة الدوائية الأردنية في ظل منظمة التجارة العالمية ، بحث مقدم في الندوة العاشرة للإتحاد العربي لمنتجات الأدوية والمستلزمات الطبية .
- دائرة الاحصاءات العامة الأردنية ، المسح الصناعي ، عدة نشرات .
- دائرة الاحصاءات العامة الأردنية ، الاحصاءات السنوية للتجارة الخارجية ، أعداد مختلفة.

- المعهد العربي للتخطيط ، ١٩٩٩ ، التكتلات الاقتصادية العالمية ودخول الأردن في الاتفاقيات الدولية ، التنافسية وتجربة الأردن .
- وزارة الصناعة والتجارة ، عدة منشورات .
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، فريق التنافسية ، عدة منشورات .
- البنك المركزي الأردني .
- وزارة الصحة .

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bamerger, Ingolf, (1989), **Developing Competitive Advantage In small and medium size firms**, long range planning, Vol. 22, No.5.
- Enright, M.J. (1992), **Why Local Clusters are the Way to Win the Game World Link**, 5, July / Auget.
- Porter, M., (1985), **Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance**, New York : The Free Press.
- Porter, M., (1990), **The Competitive Advantage of Nations with new Introduction**, New York: The Free Press.
- Hunger, J. David & Wheele, Thomas L. (2000), **Strategic Management & Business Policy**, 7th Edition, Prentic Hall International.
- Raymond, Stud, 2000, **The Quest for competitive Advantage**, CMA Management, Vol. 74, Issue 1.
- Garvin, A., (1984), **Product Quality: An Important Strategic Weapon**, Business Horizon.
- Hao Ma, (1999), **Creation & Preemption for Competitive Advantage**, Management Decision.
- Day, S. Wensley R., 1989, **Assessing Advantage: A frame Work for Diagnosing Competitive Superiority**, Journal of Marketing, Vol. 52.
- Kettinger, J.William & Varn, Grover, 1994, **A Study in Sustainability & Measurement**, MIS Quarterly, Vol. 18, Issue 1.

- Hitton, W. Ronald, (1997), **Managerial Accounting**, 3rd Edition, MC Graw Hill, New York.
- Kottler, Philip, 2002, **Marketing Management**, The Millennium Edition, Prentice Hall International .
- Botham, Ron and Downs, Bob (1999), **Industrial Clusters: Scotland's Route to Economic Success**.
- Enright, M. J. (1992), **Why Local Clusters are the Way to Win the Game World Link**, 5, July/August, 24-25.
- Enright, M. J. (1993) "**The Geographic Scope of Competitive Advantage**", in E. Dirven, J. Groenewegen, and S. van Hoof, editors, **Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity**. Utrecht: Netherlands Geographical Studies 155, 87-102
- Fairbanks, Michael and Stace Lindsay (1997), **Plowing the Sea**. Harvard Business Schools Press: Harvard.
- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan (1997), **Exploring Corporate Strategy**. Prentice Hall International: London.
- McFetridge, Donald G. (1999), **A Framework for the Design and Implementation of Competition**, (Paris and Washington D.C.; Organization for Economic Cooperation and Development and the World Bank).
- Porter, Michael E. (1980), **Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors**. The Free Press Co. Inc: London.
- World Economic Forum, (1999-2008), **Global Competitiveness Report**.

ملحق رقم (١) : جدول الإستبانة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق بشدة
• ظروف الطلب :						
١.	تهتم شركتنا بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين					
٢.	تستخدم شركتنا عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق					
٣.	تراعي شركتنا عند إنتاج سلعتها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية					
٤.	تهتم شركتنا بعدد وحجم السكان ومستوى الدخل المتاح للتصرف في السوق والأسواق المرتقبة					
• أدى التركيز على الطلب من قبل شركتنا الى :						
٥.	زيادة المبيعات السنوية					
٦.	زيادة الحصة السوقية					
٧.	زيادة الأرباح السنوية					
٨.	التفوق على المنافسين في السوق					
• الإستراتيجية الهيكلية والمنافسة :						
٩.	تؤثر توجهات المديرين في أداء شركتنا					
١٠.	تؤثر أهداف الشركة واستراتيجيتها في أداء شركتنا					
١١.	تؤثر دوافع وتوقعات العمال واتجاهات ولائهم على أداء الشركة					
١٢.	تؤثر كثافة المنافسة وحدتها في الصناعة المحلية على أداء شركتنا وموقفها التنافسي					

• أدى التركيز على الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة من قبل شركتنا الى :					
					زيادة المبيعات السنوية
					زيادة الحصة السوقية
					زيادة الأرباح السنوية
					التفوق على المنافسين في السوق
• عوامل الإنتاج :					
					تستخدم شركتنا مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها
					تعد الإمكانيات والمعرفة التكنولوجية والإبتكار من الأمور الأساسية لدى شركتنا في مواجهة المنافسة
					تستخدم شركتنا العمالة المدربة والمؤهلة للعمل وتركز على نوعية العمالة ومستوى المهارة
					تتأثر شركتنا بكمية وكلفة مصادر التمويل المتاحة للصناعة
• أدى التركيز على عوامل الإنتاج من قبل شركتنا الى:					
					زيادة المبيعات السنوية
					زيادة الحصة السوقية
					زيادة الأرباح السنوية
					التفوق على المنافسين في السوق
• وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة (العنقود):					
					تعتمد شركتنا على التعاون والتعامل مع الشركات والصناعات ذات العلاقة
					يؤثر وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة الى خفض كلف الإنتاج بالنسبة لشركتنا

					يؤدي وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة الى خلق نوع من المنافسة تؤدي الى رفع الإنتاجية	.٢٧
					يؤثر وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة على تطوير منتجات شركتنا	.٢٨
• أدى وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة الى :						
					زيادة المبيعات السنوية	.٢٩
					زيادة الحصة السوقية	.٣٠
					زيادة الأرباح السنوية	.٣١
					التفوق على المنافسين في السوق	.٣٢
• استراتيجية خفض التكاليف :						
					تسعى شركتنا للإستفادة من إقتصاديات الحجم والإستغلال العالي للطاقة	.٣٣
					تعمل شركتنا على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان	.٣٤
					تمارس شركتنا رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	.٣٥
					تسعى شركتنا الى التركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	.٣٦
• حقق استخدام استراتيجية خفض التكاليف أثناء تغطية كامل السوق لشركتنا :						
					زيادة المبيعات السنوية	.٣٧
					زيادة الحصة السوقية	.٣٨
					زيادة الأرباح السنوية	.٣٩
					التفوق على المنافسين في السوق	.٤٠
• استراتيجية تركيز خفض التكاليف :						
					تقوم شركتنا باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل	.٤١

					التكاليف
					٤٢. تعمل شركتنا على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات
					٤٣. تهتم شركتنا بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع والترويج
● حقق استخدام استراتيجية خفض التكاليف أثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا :					
					٤٤. زيادة المبيعات السنوية
					٤٥. زيادة الأرباح السنوية
					٤٦. التفوق على المنافسين في السوق
● استراتيجية التمايز عن المنافسين :					
					٤٧. تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا ومواصفات مختلفة عن جميع المنافسين في السوق
					٤٨. لدى شركتنا قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين
					٤٩. تستخدم شركتنا أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها
					٥٠. يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى شركتنا بأنها متطورة جداً
● حقق استخدام استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق لشركتنا :					
					٥١. زيادة المبيعات السنوية
					٥٢. زيادة الحصة السوقية
					٥٣. زيادة الأرباح السنوية
					٥٤. التفوق على المنافسين في السوق
● استراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا :					
					٥٥. تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية

					الإحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق	
					تقوم شركتنا بتلبية الإحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	.٥٦
					تستخدم شركتنا قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	.٥٧
<p>• حقق استخدام استراتيجية تركيز التمايز اثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا:</p>						
					زيادة المبيعات السنوية	.٥٨
					زيادة الأرباح السنوية	.٥٩
					التفوق على المنافسين في السوق	.٦٠

**THE EFFECT OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND THE
COMPETITION STRATEGIES ON THE COMPETITIVE
ADVANTAGE OF THE JORDANIAN PHARMACEUTICAL
COMPANIES**

**By
Mai Hamad Al-Tahrawei**

**Supervisor
Dr. Bashir Khalifeh Al-Zu'bi, Prof.**

ABSTRACT

Pharmaceutical Industry in Jordan plays a pioneer and effective role at the macroeconomic level by leading the exporting sectors, contributing strongly in reducing the deficit in Jordan external trade balance. Penetration into foreign markets is one of the most interesting achievements that Jordanian Pharmaceutical Industry has accomplished. However, the Jordanian Pharmaceutical Manufacturers face a strong competition in the domestic and foreign markets, especially after the increase of medicine producing companies' number in Jordan and the emergence of pharmaceutical companies in the Arab market, which considered the first export market for local companies. Thus the local products of medicines, despite its success, witness a strong competition with the well known foreign brands and trademarks and its high quality.

The aim of this study is to identify the competitive environment, its determinants and examine their impact on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies through the model developed by Professor Michael E. Porter, which consists of tools helping in analyzing such as the Industrial Diamond. The study aims also, through the theoretical framework, to study the risks and difficulties raised from competition through the study and analysis of Five Forces Model.

Another objective of the study is to identify the most important competition strategies and examine their impact on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Manufacturers.

Two approaches are used in the study, the first is the analytical descriptive method used to describe the Jordanian Pharmaceutical Industry also to describe and analyze the competitive environment and its determinants (Demand Conditions, Firm Strategy, Structure and Rivalry, Factor Conditions, Related and Supporting Industries (Cluster)) and its impact on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies represented in (Increase in Annual Sales, Increase in Market Share, Increase in Annual Profits, Superiority on Competitors). In addition the first method is used to describe and analyze the competition strategies (Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, and Focus Strategy) and their impact on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies.

Regarding the second method, Statistical Analysis, SPSS program is used to test the hypothesis of the study through descriptive statistics measurements, correlations and multiple regression analysis in order to analyze the impact of the competitive environment, through its determinants (Demand Conditions, Firm Strategy, Structure and Rivalry, Factor Conditions, Related and Supporting Industries (Cluster)), and competition strategies, represented in Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Focus Strategy, on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies.

The results show that the determinants of the competitive environment which affect the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies, are Demand Conditions, Firm Strategy, Structure and Rivalry, Related and Supporting Industries, Factor Conditions, averages are (4.05 , 3.96 , 3.89 , 3.72) respectively.

The results also show that the most important competition strategies used by the Jordanian Pharmaceutical Companies to gain the competitive advantage are, Cost Leadership Strategy, Cost Focus Strategy, Differentiation Strategy, Differentiation Focus Strategy, with averages (4.02 , 3.86 , 3.68 , 3.67) respectively.

Regarding the impact of the competitive environment on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies, results show that the increase in annual sales is influenced by the existence of Related and supporting industries (Cluster) then by Firm Strategy, Structure and Rivalry where the averages are (4.36 , 4.25) respectively.

Also the results show that the increase in market share has been affected by Demand Conditions then Related and Supporting industries (Cluster) where the averages are (4.49, 4.45) respectively.

The increase in annual profits is affected by Firm strategy, Structure and Rivalry then by Demand Conditions, averages are (4.41 , 4.15) respectively.

As for superiority on competitors in the market, it is influenced by Firm Strategy, Structure and Rivalry then by Related and Supporting industries (Cluster) and the averages are (4.30 , 4,18) respectively.

Regarding the impact of the competition strategies on the competitive advantage of the Jordanian Pharmaceutical Companies, the results show that the increase in annual sales is affected by Cost Leadership Strategy then by Cost Focus Strategy then by Differentiation Focus Strategy, the averages are (4.16 , 4.16 , 3.7) respectively.

With respect to the increase in market share the results show that it is affected by Cost Leadership Strategy then by Differentiation Focus Strategy, the averages are (4.16, 3.73).

As for the increase in annual profits, it is affected by Cost Leadership Strategy where the average is (4.09)

Superiority on competitors in the market is affected by Cost Leadership Strategy then by Differentiation Focus Strategy, Averages are (4.04 , 3.80)

With regard to the recommendations of the study, several recommendations are made, such as, encourage specialization in the pharmaceutical companies to meet domestic demands and reduce similarity in the production of pharmaceutical groups. Promote cooperation between the industry itself through the development of common strategy to develop the industry as whole. Increase cooperation between Industry and universities. Finally, move from investing in building more factories to invest in technology, marketing and serving a specific parts in the market.